الإدارة المعاصرة

الدكتور
محمد سرور الحريري



الإدارة المعاصرة

الإدارة المعاصرة

تأليف

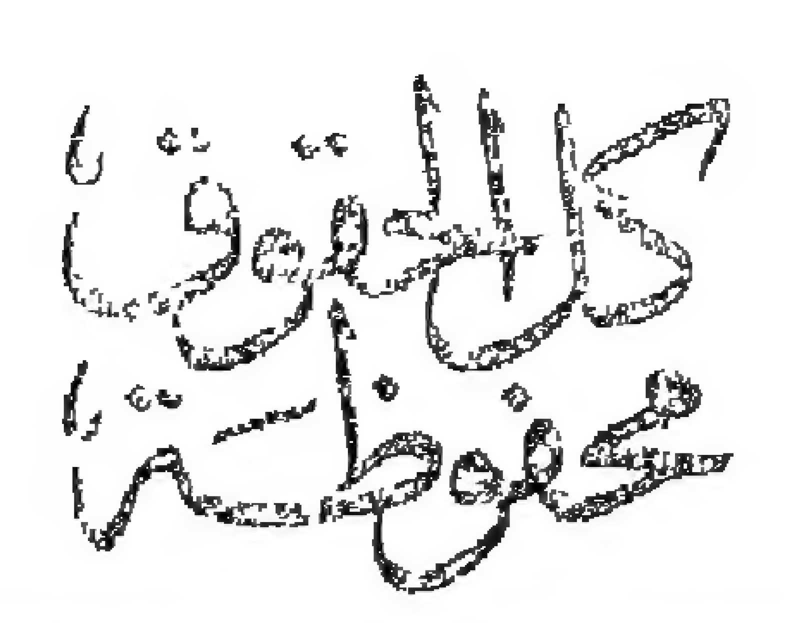
د. محمد سرور الحريري

الطبعة الأولى

2014







٦٥٨

الحريري، محمد سرور

الإدارة المعاصرة/محمد سرور الحريري

.ـ عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣.

(   ) ص.

ر.أ. : (١٥٤٧/ ٥ / ٢٠١٣) .

الواصفات :/إدارة الأعمال//الإدارة/

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISPN : 978 - 9957 - 33 - 346- 1 (ردمك)



مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

شارع الجامعة الأردنية – عمارة العساف – مقابل كلية الزراعة – تلفاكس 00962 6 5337798

ص . ب 1527 تلاع العلي – عمان 11953 الأردن

e-mail : halwaraq@hotmail.com

www.alwaraq-pub.com - info@alwaraq-pub.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن هذا الكتاب وهو كتاب الإدارة المعاصرة ينقسم إلى عدة أقسام وهي كما يلي :-

الفصل الأول : مدخل علمي إلى الإدارة المعاصرة وفيه :-

- موضوع كتاب الإدارة المعاصرة .
- المصادر العلمية التي اعتمدت عليها في تأليف كتاب الإدارة المعاصرة.
- تعريف وما هو مفهوم الإدارة المعاصرة .
- مراحل تطورات الإدارة المعاصرة .
- أهمية الإدارة المعاصرة.
- أنواع الإدارات المعاصرة وأجزائها .
- الإطار العام لدراسات الإدارة المعاصرة.
- الدراسات العلمية في الإدارة المعاصرة .
- الفصل الثاني :

أشكال وأنواع الاتفاقيات والعقود التجارية في الإدارة المعاصرة .

- الفصل الثالث :

الإدارة المعاصرة في اليابان والأسواق اليابانية .

- الفصل الرابع :

أنظمة النقد الدولي ومنظمات النقد الدولي .

- الفصل الخامس :

الإدارة المعاصرة وأسواق المال الدولية المعاصرة.

- الفصل السادس :

الإدارة المعاصرة وأساسياتها العلمية .

- الخاتمة .
- فهرس المراجع .

الفصل الأول

مدخل علمي إلى الإدارة المعاصرة



الفصل الأول

مدخل علمي إلى الإدارة المعاصرة

موضوع الكتاب

موضوع الكتاب : إن هذا الكتاب العلمي يركز على مفهوم الإدارة المعاصرة وماهية الإدارة المعاصرة وشروط الإدارة المعاصرة كما يهدف هذا الكتاب إلى تثقيف الباحثين والدارسين والمختصين في علم الإدارة بأهمية الإدارة المعاصرة وكيفية تطبيق قوانين وشروط الإدارة المعاصرة في زمننا الحاضر في مختلف أنواع الشركات التجارية المعاصرة .

إن كتاب الإدارة المعاصرة يركز على دراسة أشكال وأنواع الإتفاقيات والعقود التجارية الدولية المعاصرة والتي يتم العمل بموجبها في منظمات الأعمال الدولية متبعة بذلك أسس وقوانين الإدارة المعاصرة .

فقد ناقش ووضح هذا الكتاب الكثير من أشكال وأنواع العقود والإتفاقيات التجارية الدولية في المنظمات الإدارية المعاصرة ووضح طرق وسياسات منظمات`التجارة الحرة والإتحادات الجمركية ومنظمة التجارة الحرة الأوروبية وقوانين المجتمع الأوروبي والسوق العربية المشتركة والسوق الأوروبية المشتركة والسوق الأفريقية المشتركة وغيرها .

كما ركز كتاب الإدارة المعاصرة على دراسة وتحليل ومعرفة عوامل الإتفاقيات في منظمة التجارة الحرة الأوروبية ومنظمة التجارة الحرة الأمريكية ومنظمة التجارة الحرة الآسيوية ومنظمة التجارة الحرة لأمريكا اللاتينية وأمريكا الجنوبية ودول جنوب شرق آسيا والتجمع الإقتصادي الأفريقي

كما يهتم كتاب الإدارة المعاصرة بدراسة ومعرفة إقتصاديات الإدارة اليابانية المعاصرة وأسرار القوة الصناعية والتحولات التكنولوجية المتطورة في اليابان في الزمن المعاصر كما يهتم كتاب الإدارة المعاصرة بتحليل دور الحكومة اليابانية في

تقدم الصناعات والتكنولوجيا اليابانية المعاصرة ويهتم أيضاً هذا الكتاب بدراسة أوجه التكنولوجيا اليابانية المعاصرة وأشكال وأنواع الإدارات اليابانية المعاصرة وكيفية وضع وصنع القرارات الإدارية في اليابان وتحليل ومعرفة العوامل البشرية والوظيفية لدى المؤسسات اليابانية ودراسة العملة اليابانية وتحليل الأسواق اليابانية والقوانين الحكومية اليابانية وطرق وإستراتيجيات التسويق في الأسواق اليابانية .

كما يركز هذا الكتاب على نظام النقد الدولي وأنظمة النقد الدولي وصندوق النقد الدولي وإتفاقية bretton woods والتي تم تشكيلها عام 1944م مفصلاً بذلك كل ما يتعلق بخصائص ومتطلبات صندوق النقد الدولي وبنك الإعمار والتنمية الدولي أو البنك الدولي كما يطلق عليه البعض الآخر .

إننا في هذا الكتاب العلمي الإداري المختص بالإدارة المعاصرة ركزنا على طرق وقوانين الإدارة المعاصرة المعمول بها في منظمات الإدارة المعاصرة كما تطرقنا لكل أسس وعوامل عمليات النقد الدولي وأسس توزيع الأسعار للعملات والصرف النقدي وعمليات الصرف الخارجي والعملة الأجنبية .

إضافة إلى أن هذا الكتاب الإداري يهتم بتحليل الأسواق المالية الدولية المعاصرة وكذلك دراسة أسواق رأس المال الدولية وعمليات الصرافة الدولية ونظام النقد الأوروبي والإتحادات المصرفية وأسواق الأوراق المالية الأوروبية والأمريكية وغيرها .

وعلى المدى المستقبلي المنظور فإن بعض الدول المتقدمة صناعياً ستتحول من دول صناعية إلى دول تمتلك تطوراً صناعياً عالياً مثل اليابان وأوروبا وتنحسر فيها وظيفة العامل التقليدي، وقد نقلت غالبية الصناعات الإنتاجية معاملها إلى خارج حدود دولها بسبب انخفاض أجور العمالة في الدول الثانية وبانحسار هذه الوظائف سيواجه العمال التقليديون مستقبلاً خاوياً، وتبرز مشكلة البطالة المنظمة بسبب تغير ظروف هيكلية سوق العمل، وهي قضية ذات شأن تأثيري في الدول المتقدمة صناعياً.

إن هذا التدهور في بعض الصناعات يصاحبه ارتفاع الأجور المنخفضة للصناعات الخدمية، واعتماداً على بعض الإحصاءات فإن ما يقارب أربعة ملايين وظيفة جديدة بين عامي (1984) و(1989) في أمريكا كان نصيبها من الأجور أقل من (7000) دولار سنوياً، بينما الوظائف التي تحقق ما يعادل (30000) دولار سنوياً ستهبط هي الأخرى، وإن مستوى الدخل المخفض من 64٪ عام (1970) إلى 47٪ عام (1980) وازدادت فئة أعمال ذات الأجر المنخفض.

وتعكس مثل هذه المعلومات حقيقة ان جوانب صورة الأجور المنخفضة ستساهم في سوء توزيع الدخل، وأن الأغنياء يستلمون حصة من الدخل أكبر من تلك التي يستلمها الفقراء، وإذا ما استمر هذا الخط فإن مستوى المعيشة سينحدر إلى مستويات أخرى بشكل ملحوظ وسيكون هناك تزايد كبير في أعداد الأفراد الذين يعملون بنظام الوقت الجزئي (Part-time) في دول أمريكا وأوروبا، إن مسألة إعادة النظر بتصميم طبيعة العمل لليوم الكامل وجعله عملاص جزئياً، وتزايد التفاوت في النمو، والاتجاه نحو تجميد معدلات الأجور، وأن اذعان العاملين ستكون حقيقة واقعة، كل ذلك سيسهم في انخفاض العائد السنوي للعاملين، كما ستفقد المنظمات العالمية التقليدية جانباً من قوتها السياسية وتأثيرها الجماعي، في الدفاع عن العمال بشكل عام.

ومستقبلاً فإن التوسع باستخدام الحاسوب وانتشار خدماته المتنوعة سيكتسح العديد من وظائف الإدارة الوسطى وسيصبح الحاسوب مديراً للعديد من العمالن وسوف توفر الأنظمة الحاسوبية معلومات يسهر تداولها في عموم العالم، ولن يحتاج المدير المالي النموذجي لأن يذهب إلى مكتبة لإنجاز الأعمال بل ستمكن، وهو في منزلة ومكان راحته إذا ان يملك جهازاً حاسوبياً متنقلاً، أن يجري كل ما يريد من عمليات مالية أو توجيهات حيث يكون بالإمكان الحصول على المعلومات الضرورية آنياً وبسرعة نسبية، وإجراء الاتصالات الشخصية وبسهولة عبر شبكات الحاسوب، كما ستتغير جداول وأنماط العمل، وسيظهر ما يمكن أن

نسميه بالوقت المرن للعمل، الذي يتيح للفرد العامل أن يتحرك بحرية ودون قيود لأداء المهام الملقاة على عاتقه وبتقدم تكنولوجيا المعلومات أصبح بالإمكان إرسال بيانات، وصور، ومعلومات باستمرار حول العالم بسبب انتشار وتعميم استخدام شبكات دولية. هذا التطورالتكنولوجي سوف يمس أطراف ومراكز حياة جميع البشر ويؤثر على أنماط وجوانب أساسية من حياتهم (الطاقة، الصحة، التعليم، التسلية، واللهو).

وإذا نظرنا إلى العمليات الصناعية والإنتاجية. فإننا نرتقب تزايد إحلال الرجل الآلي (Robots) للقيام بالأعمال نيابة عن البشر على الأقل لدى الدول صناعياً عبر عقود الألفية الجديدة. كما أن حجم العمل النموذجي في مثل هذه الدول سيكون أصغر مما هو عليه ا لآن، كون أن مصانع المستقبل ستستغل مساحة مكانية أقل، وأن العمليات والفعاليات الإنتاجية. وتنحسر المساحة المكانية للعاملين، للسلع، والبضائع، إذا ما قارنا ذلك مع المصانع الحالية، وسيأخذ الحسوب نشاط التخطيط والتصميم والقيام ببعض العمليات التصنيعية والاختيارية، ناهيك عن سرعة إنجاز الفعاليات مقايسة بالأداء البشري. كما تسعى التكنولوجيا كذلك إلى برمجة الرجل الآلي نحو الإبداعية في تقييم العمل ونوعية المنتجات. وكلما توغلنا بالتنولوجيا المتقدمة ستصبح كلفة عمل الرجل الآلي قليلة بحيث تدفع للقيام بالأعمال الإنتاجية محلياً دون اللجوء إلى تشغيلها في دول أخرى.

وأما بالنسبة للسكان والموارد الطبيعية فلا بد لمثل هذه التطورات الحاصلة في البيئة من أن تطال السكان والموارد الطبيعية، فبعد أن كان عدد سكان العالم يقارب الخمسة بلايين نسمة في بداية نهاية العقد الأخير من الألفية الثانية (1990م) فإنه سينمو بمعدل 2٪ سنوياً للسنين المقبلة على الأقل. ومن المتوقع أن يصبح عدد سكان العالم زهاء 6.5 بليون نسمة خلال وبداية الألفية الجديدة، ويعزى جوهر الزيادة السكانية إلى التحسن والتقدم في حقل الصحة عموماً. ولكن ستتأثر دول العالم الثالث بندرة الغذاء وستبح القضية مشكلة كبرى، تتجاوز

الدخل المتحقق لتوفير الاحتياجات الأساسية، كما أن الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات، والانجرافات، والهزات الأرضية. قد تخلق معاناة جماعية. وكذلك الحال بالنسبة للظروف المعاشية والاستقرار الاجتماعي اللذين سيتأثراان ويتدهوران في العديد من الدول النامية ويتسببان في رفع معدلات الفقر وتدني مستويات المعيشة ويوتائر عالية في الريف.

كما سيواجه العالم في المستقبل القريب مشكلة التلوث والخراب البيئي، بما فيها تلوث المياه. استنزاف الغابات، نضوب البحيرات وتعرية واستنفاد الأراضي الصالحة للزراعة، كما قدر لبعض الموارد المعدنية الأساسية مثل (الزنك، والقصدير، التيتانيوم، الفضة، التنجستين، والبلاتينيوم) الانطفاء والنفاد خلال العقود القليلة القادمة يقع على عاتق الحكومات، والصناعات، سواء كانوا منتجي أو مستوردي موارد أن يطوروا برامج شاملة وكبيرة لصيانة وإعادة تحويل المخلفات للاستفادة منها في ظل الندرة الطبيعية لها.

وفي ضوء ما ذكرناه آنفاً فإن العديد من الشركات (الخاصة والعامة) والحكومات اتجهت صوب البحث والتطوير وانغمرت بعمليات البحث والدراسة التكنولوجية المعمقة لابتداع الطريق والأساليب المتنوعة لزيادة الإنتاجية الزراعية لتطوير كفاءة استخداام الطاقة والموارد الطبيعية. ولابتداع طرق تعيد الحياة للمخلفات والمموارد. ويتوقع توجه غالبية الشركات متعددة الجنسيات وبزخم عال نحو تحسين نوعية المنتج والإنتاج. وبقليل ممن المدخلات (مواد خام وطاقة). ويلاحظ حالياً، أن هناك العديد من الفعاليات البحثية المتجهة لحو استنباط وإنتاج مواد أولية وخام جديدة. حاسوب متطور جداً. نظم نقل كفوءة، تنولوجية حياتية، والدخول في مجالات جديدة تماماً والتي لا تتطلب كماً أو حجماً من الموارد الأولية والطاقة، ولكنها تقدم أفضل الخدمات والأداء مع توفير نوعية عالية للمستفيد.

ولا بد هنا من التأكيد على ضرورة فتح قنوات التعاون والتآزر بين الدول النامية والمتقدمة، واندفاعها للعمل سوية لتطوير برامج الهدف منها حسر وتخفيض

التلوث بشكل عام وتحسين نوعية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية لصالح البشرية.

وعلى مستوى المنافسة الدولية فمن الأمور المتوقعة مستقبلاً، تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي. حالياً تتوفر طاقات الإنتاجية أكثر مما هو مطلوب في غالبية الدول الصناعية. بينما يتجه الطلب على السلع والبضائع نحو الركود والتباطؤ، ويسعى العديد من المنافسين إلى إنتاج سلع رخيصة الثمن وتقديمها إلى المستهلكين، كما أن كفاءة قطاع النقل والاتصالات والتسويق تطورت بشكل ملحوظ خلال العقود الماضية.

وبالتالي فإن جميع هذه العوامل ساهمت وتسهم في جعل المنافسة الدولية أكثر عنفاً وقوة مما كانت عليه قبل ذلك. وأخذت الدول المتقدمة تكنولوجيا تنحو نحو المنافسة بالأولوية التكنولوجية بعد أن تخلت عن أساليب المنافسة التقليدية. ومنذ منتصف عقد الثمانينات (1980م) اتجهت غالبية الشركات متعددة الجنسيات نحو بلوغ الأولوية في قيادة التكنولوجيا المتقدمة في حقول الاتصالات، معالجة المعلومات، الذكاء الصناعي، المواد الخام الحديثة، والتكنولوجية الحياتية.

كما يلاحظ سعي حكومات الدولة المتقدمة صناعياً إلى تبني سياسات تطوير الوضع التنافسي لها من خلال تشجيع الصناعات المتقدمة تكنولوجياً، التفضيل الضريبي، المنح الحكومية، وإسناد المشروعات الحكومية. وبذلك نتوقع زيادة المنافسة في بعض المجالات التكنولوجية المتقدمة مثل (الحاسوب الذكي، الإلكترونيات، التكنولوجية الحياتية) في المستقبل القريب وتحديداً بين كل من اليابان وأمريكا. وبالتأكيد ستحل العلاقة التكاملية والمعمقة مكان العلاقات التنافسية كلما أوغلت الدول في اعتماد مبدأ التخصص.

كما تتوفر الطاقات الفائضة في الدول عموماً وتحديداً في الدول الصناعية، إلا أن الطلب عليها لم يتم بشكل ملحوظ منذ منتصف الثمانينات (1980م) نظرياً لا بد اان يحقق العرض والطلب موازنة سوقية، وهنا يبرز دور الحكومات في توفير

الحماية والدعم وتقديم المنح مع الآلية السوقية، انخفاض سعر المنتجات الصناعية المعروضة من قبل بعض الدول مثل كوريا وتايواان، حيث سعر المنتجات الصناعية المعروضة من قبل بعض الدول مثل كوريا وتايوان، حيث الكلف المنخفضة تسببت في جعل صناعات دول أخرى غير اقتصادية، ولو أن الطاقات الفائضة يجب أن تولد منافسة سعرية ونوعية لفائدة المستهلك.

وبسبب المنافسة المنوه عنها فإن بعض الشركات الصناعية ستغادر السوق مما يعني الحد من الطاقات الفائضة، فمثلاً أثر تقليص الطاقة الإنتاجية للصناعات الكيماوية في أمريكا على مستويات العرض والفائض للسوق وخفضه، إلا أن الطاقات الإنتاجية في الدول الصناعية الحديثة آخذة بالتوسع والزيادة بسبب الاستثمار الأجنبي من لدن الدول المتقدمة صناعياً، حيث أصبحت غالبية صناعات النسيج في الدول الصناعية المتقدمة بأضرار ناتجة عن الإنتاج المماثل القادم من الدول الصناعية الحديثة والرخيصة الثمن.

والأكثر من ذلك فقد نشطت العديد من الدول النامية في سياسات تصديرية من خلال دفع منتجاتها إلى السوق وبغض النظر عن الأزمة الاقتصادية التي حصلت بين عام (1970م، و1980م). وبالتالي تزايد عرض السلع الاستهلاكية والمنتجات الصناعية بما فيها مواد البناء والصناعات الهندسية والكيماوية، وبشكل ملحوظ. كما أن إعادة إصلاح وبناء أوروبا الشرقية سيزيد كذلك من وفرة المعروض من السلع والخدمات إلى ما بعد الانتهاء من الألفية الثانية والدخول في الألفية الجديدة.

وبالنسبة للتعاون الدولي تحتاج المنظمات متعددة الجنسيات الجنوح نحو منعطف التعاون حتى تتمكن من ممارسة التأثير في حياة البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكل دولة من الدول التي تتواجد فيها، ذلك أن الأعمال الدولية لا تتقيد بالضوابط والحدود السياسية. ففي نظام يعتمد أسلوب الحماية نجد الحماية ماسة لتأسيس نظام تعاوني نشط، وقد أخذت مبادئ التعاون الوثيق بين

الشركات والحكومات شلى تنفيذ مشروعات بحثية أو إنتاج صناعي مشترك أو تسهيل عمليات الترخيص والإجازة لإقامة صناعات وأعمال مختلفة أو إقامة شركة مشتركة. ولما كانت المشروعات المتطورة وذات التكنولوجيا المتقدمة تحتاج إلى استثمار رؤوس أموال كبيرة نسبياً لا تستطيع توفيرها بعض الدول. أصبح من الضروري إيجاد صيغة من صيغ التعاون لإقامة ذلك المشروع، مثل نظم الدفاع، إنفاق تحت سطح البحر بين بريطانيا وفرنسا وتنفيذ برامج الفضاء المختلفة.

كما يتطلب العمل وفق الإستراتيجيات الإدارية الدولية والمعاصرة الحصول على المنفعة من التطور والتقدم الحاصل في مجالات النقل والاتصالات للتكنولوجيا العلمية. فإنه يطلب من الشركات متعددة الجنسيات اختراق الأسواق الدولية بكفاءة أكبر مما هي عليه في يومنا هذا. ومع تزايد اندفاع غالبية الدول لاعتماد سياسات حماية، فإن الأعمال الدولية تنشد رفع مستويات التعاون بين الحكومات والشركات متعددة الجنسيات. وعلى هذه الشركات أن تمايز منتوجاتها لإشباع حاجات متنوعة وتقابل أنماط الحياة المختلفة في الأسواق الأخرى. وسوف تنعقد أنماط إدارة الإنتاج والتسويق والمالية كلما تزايد التوغل في الأسواق الدولية وتعددت المواقع التي تمارس عمليات هذه الشركات. فمثلاً سنجد الإدارة تتعامل مع أنواع مختلفة من العملات النقدية. والحصول على رأس المال اللازم من الموارد المختلفة. وتعمل على ربط الأموال المستغلة في مواقع عملياتية مختلفة. صناع القرارات الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات ينتظرون دوماً معلومات دقيقة تواكب مستوى التطور وتسهم في مجال شبكة المعلومات المالية ستخدم وتسهل أعمال صناعة القرارات المالية. وستعمل الشبكة الفورية والعالمية للاتصالات على تحسين أساليب الرقابة على الإنتاج والإدارة المالية مركزياً.

كل ذلك سيزيد من تعقيد عمليات التخطيط الاستراتيجي باستمرار على المستوى العالمي أكثر من عمليات التخطيط على المستوى المحلي،

والجدول (1-21)، يعكس لنا العوامل التي تسهم في إنشاء وبناء الستراتيج الدولي وكيف أنها تختلف عن عمليات بناء الستراتيج لشركة تعمل في سوق واحد فقط.

ولو نظرنا للأسواق المالية الدولية وتحديداً تلك القائمة في لندن، نيويورك، طوكيو، لاستقرأنا ضرورة قيام علاقات اعتمادية تبادلية وثيقة بينها في المستقبل القريب، فالظروف والأحداث المالية في موقع واحد ستعكس آثارها وبسرعة على الأسواق المالية وبأساليب متعددة. فمثلاً يتعرض المدراء للتعامل مع حالات مالية معقدة جداً في عموم الدول. كما أن العديد من الشركات الدولية ستنوع عملياتها في أجزاء العالم المختلفة، وقد تمتلك شركة لصناعات الحاسوب موقعاً صغيراً في دولتها، ولكن عمليات التجميع الأساسية تقع في دولة أخرى. ومركزها المالي يقع في دولة ثالثة، وبحوث السوق القائمة تجري في دولة رابعة. ويبقى على المدير الدولي القيام بممارسة التنسيق بين جميع هذه العمليات والعمل على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والاستفادة القصوى من السوق، وتعظيم الأرباح، وسوف تتشابك عناصر الصورة أمام المدير الدولي أكثر عندما يواجه متطلبات متعددة لممارسة أعمال الرقابة وإدارة الأفراد وإقامة علاقات عمل مع الفروع القائمة في الدول الأخرى. وبالتالي يقع على مدير المستقبل عبء أن يتعزز بمعارف وخبرات عالمية ودولية ليمارس وبسهولة تماماً أعمال تحليل مكونات السوق الدولي وظروفه البالغة التعقيد.

وبغض النظر عن تحسين وتطور الاتصالات وتنميط السوق الدولي. يبقى هناك التوجه الوطني والقومي الذي يلعب الدور الأساس في الأعمال الإدارية في العديد من دول العالم، وقد يشكلان مصدراً لإعاقة فعاليات الشركات متعددة الجنسيات في الدول المستضيفة، وهنا يقع على المدير المسؤول عن مواقع دولية متعددة مهمة أن يمتلك الحساسية تجاه التطلعات البعيدة الأمد لمواطني الدولة الواحدة، وكذلك لمطالبهم وأولوياتهم في الحياة، وبالتالي عليهم أن يطوروا استراتيجيات تسهم في اقتصاديات تلك الدول وبشكل إيجابي.

وسيتزايد عدد المواقع الجغرافية للشركات متعددة الجنسيات. ومما يميز العاملين في هذه الشركات، وبغض النظر عن جنسياتهم وأجناسهم، أن عليهم العمل في اي موقع وأي دولة. وأن مفتاح السر عند المدراء الدوليين هو حسن استثمار الطاقات البشرية بتشغيل الأيدي العاملة وبكفاءة. ثم إن الدول النامية تضع مسألة تدريب مواطنيها على التكنولوجيات المختلفة وتعيين الأفراد في مواقع مرموقة ضمن أولوياتها.

كما وستسعى الدول النامية لسن قوانين وأنظمة، ونشر تعليمات للحد من نشاطات الشركة متعددة الجنسيات بما فيها تقييد عملية تعيين الأجانب في المناصب الإدارة لفرع الشركة الذي يعمل في هذه الدولة أو تلك. وبالتالي يقع على عاتق الشركات متعددة الجنسيات بذل الجهد الأكبر في إعداد وتطوير الكوادر الإدارية المحلية. وإذا ما رغبت الشركات في الاستفادة من مدرائها لشغل المراكز الإدارية في الفروع العاملة في دول أخرى فعليها أن تعمل على تطوير قابلياتهم وتحسين مهاراتهم وصقل حساسياتهم تجاه التعامل مع أفراد آخرين ومن حضارات مختلفة.

وكما هو ملاحظ فإن النقل والاتصالات الدولية المتطورة، الآن ومستقبلاً، يفرضان على الشركات متعددة الجنسيات تبني المرونة العالية في إحداث الإشكاليات الموقعية لعملياتها مستقبلاً، حيث ستتمكن هذه الشركات من ممارسة عملياتها وفي مواقع مختلفة من العالم وتسخر شبكة الاتصالات الدولية بكفاءة لإدارة ورقابة هذه العمليات أينما كانت. فالعديد من شركات الطيران الدولية والفندقية حالياً تتولى تنفيذ عملياتها في الحجز والنقل والإقامة عبر شبكة اتصالات دولية للحجز. واتجهت إدارات البنوك وأصحاب الأعمال التجارية لتنظيم عملياتهم عبر أجهزة الحاسوب وربطها دولياً بنظام من شبكات الاتصال المتقدمة، حيث ستتولى البنوك مثلاً أعمال الإيداع والتحويل ونقل المبالغ ومنح القروض وتقديم التسهيلات والخدمات المصرفية دولياً. وبالتالي فإن قطع المسافات لمعرفة

رصيد أو توقيع عقد قرض أو سحب مبلغ نقدي لن يكون مجزياً إذا ما تم تشغيل هذه الشبكات دولياً، وهي تمارس الآن محلياً ووطنياً.

وسوف تسهم الحاسبات المتطورة تكنولوجياً في تمكين الشركات متعددة الجنسيات في بلوغ أسواقها مباشرة وباستمرار. وعند نشوء أية حاجة أو بروز أي طلب، يجري بسرعة ملحوظة قيام الشركة بتحليل ودراسة الموضوع والعمل على تلبيته. كما أن تطور شبكات وخطوط النقل الدولية يعمل كذلك على إيصال السلع وتقريب الخدمة لطالبيها، وسيكون المستهلكين في أية بقعة من بقاع العالم على علم بالمنتجات الجديدة وأنماط الحياة في الدول الأخرى. وما على الشركات الدولية إلى تحديث معلوماتها ذات العلاقة باحتياجات الزبائن وظروف السوق الخاصة بالدولة المعنية. ويبقى على هذه الشركات إحداث التمايز في سلعها وخدماتها مقايسة بظروف السوق المعني والأسواق الفرعية الأخرى.

وبتزايد سياسات الحماية، فإن جزءاً كبيراً من الصادرات سيحل مكانه عمليات الاستثمار المباشر في الدول الأخرى. وتندفع الدول النامية باتجاه تكثيف الطلب على نقل التكنولوجيا ودعوة رؤوس الأموال للاستثمار فيها. والكثير من الدول النامية جذابة لهذا الاستثمار بسبب رخص الأيدي العاملة والحاجة لتكنولوجيا متطورة. وستصبح العديد من الدول، ومنها (البرازيل، ماليزيا، المكسيك، كوريا، تايوان، تايلاند، والصين) ومستقبلاً العديد من الدول الأخرى، مراكز إنتاجية لصناعات يابانية وأوروبية. إن هذا الاستثمار العالمي في الدول النامية سيرفع من معدلات الإنتاجية بشكل ملحوظ، في حين تتوجه الدول المتقدمة نحو أعمال البحث والدراسة وتوفير مصادر الأموال الكافية لتحقيق الطلب على التكنولوجيا الجديدة من قبل الدول النامية، وتحافظ على مركزها القيادي في التكنولوجيا. كما ستزداد المنافسة السعرية. ومن وجهة نظر دورة حياة المنتج الدولي فإن الدول المتقدمة صناعياً ستخفض من توجهاتها نحو تقديم منتجات جديدة إلى السوق والاكتفاء بتحسين نوعية وتطوير مواصفات، وسوف تتوفر

التكنولوجيا للدول جميعاً من خلال نشاط الترخيص، ومنح الامتياز للعمل في دول أخرى.

ولغرض إنشاء استراتيجات تسويقية دولية ومعاصرة، على الشركات اعتماد أسلوب موضوعي راشد في اتخاذ القرارات بدءاً من تحديد الفرص السوقية وحتى تنفيذ استراتيجات التسويق.

وأخيراً أسأل من الله أن ينفع العلماء وطلبة العلم الدارسين في أقسام الدراسات العليا بهذا الكتاب ، كما أرجو أن يكون خير معين لهم على رقيهم ورفع مستواهم العلمي والثقافي ، والله الموفق .

المصادر العلمية التي اعتمدت عليها في تأليف كتاب الإدارة المعاصرة:

1- عبد الكريم قاسم السياغي، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين**، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م) .

2- أكرم عثمان، **الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية**، (بيروت ، لبنان : دار ابن حزم ، 2002 م) .

3- عبد الله بن أحمد الأهدل ، **وسائل البناء** ، (بيروت ، لبنان : دار ابن حزم ، 2005 م) .

4- عبد الله بن أحمد الأهدل، **وسائل الهدم**، (بيروت ، لبنان : دار ابن حزم ، 2005 م) .

5- منير شفيق ، **الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق** ، (الدار العربية للعلوم ، 2008 م) .

6- نجم عبود نجم ، **إدارة العمليات** ، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، 1412 هـ) .

7- زيد منير عبوي و يوسف ذيب ، **الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل**، (الأردن : دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م) .

8- جمعة أمين عبد العزيز ، **خطوات على طريق النهضة** (مصر : الإسكندرية : دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 م) .

9- محمد رفيق المصري، **التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي**، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1999 م) .

10- محمد عاطف السعيد، **صناعة التأمين بين الواقع والمأمول**، (مصر، الإسكندرية : مؤسسة رؤية للطباعة والنشر ، 2006 م)

11- محمد محمود المكاوي ، **مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية** ، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر ، مركز البيع : مؤسسة أبرار في اليمن : صنعاء ، 2003 م) .

12- براندون توروبوف ، **فن ومهارة التعامل مع الناس** ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2006م).

13- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، **فن القيادة**، (الرياض: مكتبة جرير ، 2007م).

14- كين لاجدون، 100 **فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به**، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).

15- وايتشيل فيكس، **من هنا إبدأ إدارة مالك** (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

16- دافيد أتش بانجر جونيور، **دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال**، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

17- أندرو ليكي، **قلة المال أصل من أصول البلاء**، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

18- والتراوسون، لوي باردو، نلاديزلاف، **فن إدارة المكتب**، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق ، 2006م).

19- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، **كيف تكون الاجتماعات فعالة** ، تعريب وترجمه : ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).

20- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: **لا تحزن**، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).

21- روجر داوسون، **أسرار قوة التفاوض**، (الرياض :مكتبة جرير، 2007م) .

22- جريجوري كيشل، باتيشي كيشل ، **كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه**، (الرياض : مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).

23- عبد الخالق باعلوي ، **مبادئ بحوث التسويق**، (صنعاء ، اليمن : مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007 م)

24- نائل حافظ العواملة ، **أساليب البحث العلمي** ، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة ، الأردن ،عمّان : 1995م)

25- محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، **منهجية البحث العلمي**، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمّان ، دار وائل للنشر 1997 م).

26- مدحت أبو النصر ، **أساسيات علم ومهنة الإدارة** ، (مصر القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 2007).

27- محمد نبيل كاظم، **كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك**، (مصر القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).

28- محمد أحمد عبد الجواد ، **إدارة ضغوط العمل والحياة**، (طنطا : مصر ، دار البشير للثقافة والعلوم و دار الأندلس الخضراء ، الطبعة الأولى 2002م).

29- بشير البرغوثي، **لهومية القيادة في الاجتماعات** : كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن – عمّان : دار زهران للنشر ، 2000م).

30- فوزي محمد طليل، **نحو نهضة أمة**، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم : مصر، مركز الإعلام العربي ، الطبعة الأولى ، 1997 م).

31- سنان غالب رضوان المرهضي ، **إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات** ، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع ، 2004 م) .

32- عبد الله السنفي ، منصور العريقي ، **الإدارة** ، (اليمن صنعاء ، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، 2006 م) .

33- الدكتور فؤاد المخلافي ، **إدارة التأمين والخطر**، (اليمن، صنعاء : مركز الأمين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م) .

34- لندا ل. دافيدوف، **مدخل إلى علم النفس** ، ترجمة : سيد الطواب و محمود عمر و نجيب خزام ، (الولايات المتحدة الأمريكية ، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة ، مصر ، 1980 م) .

35- محمد سرور حكمت الحريري ، **إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة** ، كتاب علمي غير منشور ، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء) .

36- محمد سرور حكمت الحريري ، **قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري** ، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء) .

37- محمد سرور الحريري ، **إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية** ، بحث علمي غير منشور ، 2009 ، (صنعاء – اليمن) .

38- محمد سرور حكمت الحريري ، **إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة** ، كتاب علمي غير منشور ، 2010، (صنعاء – اليمن).

39- د / قحطان العبدلي ، د / بشير العلاق ، **التسويق ومبادئ التسويق** ، كتاب جامعي ، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م) .

40- د/ محمد فريد الصحن ، د/ طارق أحمد ، **إدارة التسويق** ، دار الفكر الجامعي، (مصر – الإسكندرية ، 2006م.)

41- د/ محمد الصيرفي ، **الإستراتيجيات التسويقية** ، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية ، مصر – الإسكندرية – 2009 .

42- د / فتحي الرواشيبي ، **الإقتصاد والسوق** ، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م) .

43- د/ طه أحمد عبيد ، **مشكلات التسويق السياحي** ، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر – القاهرة) – 2008 م .

44- كتاب: **مداخل التسويق المتقدم** للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام(1999م) .

45- **الدليل العلمي للتسويق** : لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م) .

46- **إدارة التسويق** : لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.

47- **إدارة التسويق** : لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).

48- **إستراتيجيات التسويق** : لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).

49- **مبادئ التسويق** :لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.

50- **الدراسات الحديثة في إدارة التسويق** : لمؤلفه محمد سرور الحريري ، كتاب علمي غير منشور ، أطروحة علمية ، في الجمهورية اليمنية ، (بكلية الإدارة والإقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م) .

51- **الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان** : لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).

52- **إدارة التسويق** : لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

53- **مبادئ التسويق** : لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

54- **مبادئ التسويق** : لـــ : د/ بيان حرب (طبع في : دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.

55- **إدارة التسويق** : للدكتور محمود صادق ، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م) .

56- **التسويق الفعال** : للدكتور محيي الدين الأزهري طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.

57- **كتاب : نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية** ، لمؤلفه : محمد سرور الحريري ، بحث علمي غير منشور ، وضع عام 2009 م ، يطلب من مؤلف هذا الكتاب ، الجمهورية

اليمنية ، دراسة علمية ، (كلية الإدارة والإقتصاد)، (قسم إدارة الأعمـال)، (مدينة صنعاء) .

58- **الإدارة المالية** ، وأساسيات الإدارة المالية ، للدكتور جميل أحمد توفيق ، طبع في بيروت ، لبنان ، دار النهضة العربية 1984م.

59- الدكتور محمد صالح الحناوي ، **أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية** ، طبع في مصر ، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.

60- الـدكتور مـنير صـالح هنـدي ، **الإدارة الماليـة** ، مـدخل تحليلـي ، طبـع في الإسكندرية بمصر ، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

- **تعريف ومفهوم الإدارة المعاصرة :**

إن الإدارة المعاصرة هي تلك الإدارة العملية الحديثة التي تهتم بدراسة أشكال وأنواع الإتفاقيات والعقود التجارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية المعاصرة كما تهتم بدراسة ومعرفة وتحليل كل عوامل المنظمات التجارية العالمية ومنظمات التجارة الحرة الأمريكية والأوروبية والآسيوية والعربية والأفريقية كما تهتم الإدارة المعاصرة بدراسة قوانين الإتحادات الجمركية ومناطق التجارة الحرة والأسواق المشتركة العالمية كما تهتم الإدارة المعاصرة بدراسة الإدارة اليابانية المعاصرة ومعرفة الإقتصاديات اليابانية المعاصرة ومراحل التطورات التكنولوجيا الصناعية المتطورة في منظمات الصناعة اليابانية في الزمن الحاضر .

كما تقوم الإدارة المعاصرة بدراسة نظام النقد الدولي وأنظمة النقد الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي أو بنك الإعمار والتنمية الدولية كما يطلق عليه بعض المدراء الدوليين في منظمات الإدارة المال والأعمال المعاصرة .

كما تقوم الإدارة المعاصرة بدراسة وتحليل كل عوامل أسواق رأس المال الدولية وأسواق النقد الدولي وأسواق الأوراق المالية الأوروبية والأمريكية عمليات النقد الأوروبي والعملة الأوروبية وعمليات الصيرفة الدولية .

خطوات ومراحل الإدارة المعاصرة :

إن الإدارة المعاصرة تتدرج إلى عدة خطوات بدأت فيها الإدارة المعاصرة لتشكل في الوقت المعاصر إدارة معاصرة عالمية وهذه التدرجات هي كما يلي :

الخطوة الأولى: الدخول في مراحل وتدرجات الإدارات الحديثة وهي كما يلي :

1ـ أولاً : الإدارة الكلاسيكية :

ركزت دراسات وأفكار الإدارة الكلاسيكية حول معرفة العلاقة بين العوامل المادية وسلوك الإنسان العامل والموظف وأثرها على الإنتاج، فالحديث

حول الجوانب المادية يعتبر مدخل أساسي لتحريك سلوك العاملين ، وفي ضمن بناء وتكوين التنظيم هناك عشرة مراحل هي :

1- وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية .

2- وضع هذه المجموعات الرسمية في أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.

3- وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الأقسام من أجل تحديد سلطاتها وموضعها في الهيكل التنظيمي.

4- رسم خرائط للتنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتعليمات.

5- تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف

6- تقسيم الأعمال إلى مهام .

7- وضع وصف تفصيلي وتخطيطي لكل الوظائف.

8- تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.

9- تحديد جدول زمني معين لضبط مواعيد العمل الرسمية للموظفين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية .

10- جدولة العمل الإداري وضبط عملية إصدار الأوامر وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة .

أنواع الإدارات الكلاسيكية :

1. الإدارة البيروقراطية : هي عبارة عن نمط إداري يعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة ، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت .

مقومات وخصائص الإدارة البيروقراطية :

يقدم هذا النمط مخطط تنظيمي للعمل الإداري وذلك من خلال الخصائص الآتية :

1) نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين .

2) النظرة الغير شخصية : والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين بناء على مشاعره الشخصية وإنما بناء على أسس منطقية .

3) تقسيم الأعمال : وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة .

4) هيكلة الهرم الوظيفي : ويقصد به الهيكلة التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لملئ مواقع التنظيم .

5) هيكلة السلطة : ويقصد بها الهيكلة التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذي لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم .

6) الولاء الوظيفي : ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم .

7) المنطقية : ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم .

مميزات البيروقراطية :

1) تعتبر تطبيق نزيه خاضع لقواعد وإجراءات التنظيم .

2) تقسم الأعمال على أساس مبدأ التخصص .

3) توضح العلاقات التنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه .

4) تساعد في الاستقرار في العمل .

5) تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد على العاملين .

6) في الإدارة البيروقراطيــة تكـون وظـائف المـستويات الـدنيا تخـضع للرقابـة والإشراف من قبل المستويات العليا .

7) يتم التوظيف والتعيين يتم على أساس المؤهلات .

8) تعطى الترقيات على أساس الإنجازات .

قاعدة إدارية: تقسيم العمل :

المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات ، ثم يتم تفتيت هذه الأعمال الى واجبات ومهام يقوم بها أفراد مختصين هـذا ويـتم تقـسيم العمل في منظمات الأعمال الدولية حسب الأسس التالية :

1) حسب الموقع الجغرافي .

2) حسب السلعة المنتجة.

3) حسب الخدمة المقدمة.

4) حسب المستهلكين .

5) حسب العملاء .

6) حسب مراحل الإنتاج .

7) حسب مراحل التوزيع .

8) حسب آلية التسويق .

9) حسب التكنولوجيا المستخدمة .

10) حسب التطور الإداري .

11) حسب الوظائف .

12) حسب الوقت .

13) حسب عدد الأفراد العاملين .

2ـ الإدارة العلمية :

هناك ستة فروع للإدارة العلمية وهـي عبـارة عـن مـداخل خاصـة لـلإدارة العلمية وهي كما يلي :

1) مدخل النظم :

هذا المدخل هو عبارة عن طريقة لحل المشاكل الإدارية من خلال تشخيصها في إطار مدخلات ومعالجة ومخرجات النظام والنظام هو عبـارة عـن مجموعـة مـن الوحدات التي تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف معين (مخرجات) فمثلاً لو أخـذنا نظام الجامعة لوجدنا أن مدخلاتـه تتكـون مـن الطلبـة ، أعـضاء هيئـة التـدريس، الموظفين بالإدارة ، المباني ، أما عملية التفاعل أو المعالجة فهي عبارة عن الإسلوب أو التكنولوجيا أو التقنية التي تتبع من أجل تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات .

التكنولوجيا المتبعـة في مثلنـا تتمثـل في المحاضـرات والنـدوات والمـؤتمرات، والواجبات التي يقوم بها الطلبـة، والتجـارب الـتي تـتم في المختـبرات ، والأوراق البحثية والإمتحانات .

أما المخرجات فهي نفس المدخلات ولكنها تظهر بشكل آخر فهـي في مثلنـا عبارة عن الخريجين من الطلبة والطالبات .

ومن أجل أن يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يعرف بالمراجعة.

كما يجدر الإشارة هنا أن النظم تنقسم إلى قسمين :

1- نظم مفتوحة.

2- نظم مغلقة .

النظم المفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبيعات حيث أنه يتم التفاعل مع المستهلكين ، الموردين ، المستثمرين ، وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغير ذلك من تفاعلات .

أما النظم المغلقة فهي التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام) تعتبر مدخلات الإدارة المبيعات (نظام) أو إدارة التسويق (نظام) وهكذا .

2) مدخل اتخاذ القرارات الإدارية :

ينظر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين، تركز هذه المدرسة على عملية إختيار البدائل واتخاذ القرار .

يشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي:

1- تحديد وتشخيص المشكلة.

2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات .

3- تحديد حجم المشكلة الإدارية .

4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية .

5- تحديد الهدف .

6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها .

7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية .

8- البحث عن حلول بديلة.

9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.

10- اختيار أحسن الحلول البديلة.

11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة .

12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل .

كما يشير هذا المدخل الإداري إلى أن العمل الإداري هو عبارة عن تطبيق أساليب في حل المشاكل الإدارية ، ومن هذه الأساليب :

1- شجرة القرار.

2- أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.

3- البرمجة الخطية.

4- بحوث العمليات .

5- النظم الخبيرة .

6- نظم المعرفة.

7- نظم دعم القرارات .

8- الذكاء الاصطناعي.

3) مدخل الإدارة بالاستثناء :

الإدارة بالاستثناء هي : استثناء خاص يطبق على بعض العاملين والموظفين في المنشأة كما يقصد بإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس . إن الإدارة بالاستثناء لهو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافية، كما يمكن التعبير بشكل علمي على أن الإدارة بالإستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة .

4) مدخل الإدارة بالأهداف :

تنسب هذه النظرية إلى الدكتور بيترف دركر (peterf Drucker) والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي :

1- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم .

2- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية .

3- مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

4- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .

فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة .

فمدير التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه من وجهة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا ولذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهداف حيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بدورهم يقومون بالنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف .

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات

والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة .

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـ:

1- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل .

2- كما أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والإحترام لذواتهم .

3- كما يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم .

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم .

2- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .

3- تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية .

5) مدخل الإدارة الموقفية :

هي عبارة عن إحدى المدارس والتي تزعم أن كل حالة إدارية تتطلب ممارسة مختلفة وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية ، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر ، كما يتطلب تطبيق مبدأ

الإدارة الموقفية العدالة والحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، حيث أن كل موقف إداري لا يتشابه بالضرورة مع المواقف الإدارية الأخرى فقرارات الفصل غير قرارات تعيين الموظفين في المنشآت.

6) مدخل المهارات الإدارية:

هناك العديد من المهارات الإدارية ومنها ما يلي :

1- مهارات فنية.

2- مهارات علمية .

3- مهارات عملية .

4- مهارات لغوية .

5- مهارات جسدية .

6- مهارات نفسية .

7- مهارات التواصل الفعال .

8- مهارات التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية الخاطئة .

9- المهارات العقلية الإدراكية السليمة الكافية لغسل أدمغة البشر .

من الجدير بالذكر أن نسبة أهمية هذه المهارات تختلف من مستوى إداري إلى آخر ، فنلاحظ ضرورة تواجد المهارات العلمية في المدراء ومستويات الإدارة العليا، والإدارة العامة كما يجب توفر المهارات العملية في الفنيين والخبراء.

2. ثانياً : الإدارة التنفيذية :

ركزت أفكار الإدارة التنفيذية حول التركيز والاهتمام بالمفاهيم الفنية للإدارة ووظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ووظائف المشروع الإنتاجية، التمويلية، البشرية، والتسويقية.

كما أسهمت الإدارة التنفيذية في إضافة المبادئ الإدارية الآتية :

1) السلطة وهي : عبارة عن الحق في إعطاء الأوامر .

2) النظام وهو : ضرورة احترام أعضاء التنظيم لقواعده

3) وحدة الأمر: أي أنه على كل موظف يجب أن يستلم ويتلقى أوامر من شخص واحد فقط وهو المدير .

4) وحدة التوجيه : أي أنه كل المعاملات يجب أن توجه نحو شخص واحد

5) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

6) المكافأة وهو : ما يدفع للعاملين يجب أن يكون عدلاً لصاحب رأس المال وللعامل .

7) المركزية وهي : بقاء السلطة في يد المديرين في المستويات العليا .

8) تفويض السلطة وهي : العملية التي يتم من خلالها تفويض و منح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة في التنظيم .

9) الترتيب وهو : وضع الإمكانات والأشخاص في أماكنها الصحيحة .

10) المساواة وهي : ضرورة عدالة الرؤساء وإظهار صداقتهم للمرؤوسين .

11) الثبات وهو : عدم استبدال وتغيير العاملين .

12) المبادرة وهي : يجب إعطاء المرؤوسين الصلاحية في انتقاء أعمالهم

13) روح الفريق الواحد وهي : أنه ضرورة تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

3. ثالثاً : الإدارة السلوكية :

ركزت الإدارة السلوكية اهتمامها حول معرفة العوامل المعنوية والنفسية وأثرها على سلوك الفرد وإنتاجه .

كما استنتجت الأفكار من تجارب مصانع هوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية .

تجارب مصانع هوثورن :

1) تجربة تحسين الإضاءة والتهوية وأثرها على إنتاج العمال :

في هذه التجربة قام العلماء بوضع مجموعة من الفتيات اللاتي يعملن في المصنع .

حيث قاموا بتحسين الإضاءة والتهوية كعوامل مادية مؤثرة على سلوك العاملات وإنتاجهن في الأماكن التي يعملن بها.

فالذي لوحظ أن الإنتاج ازداد في هذه المجموعة .

وللتأكد من ذلك تم تخفيض الإضاءة والتقليل من التهوية في المصنع فلوحظ بأن الإنتاج قل عما كان عليه سابقاً.

ونتيجة هذه التجربة استنتجت المبادئ والأسس حول أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني.

كما أثبتت التجارب الحديثة أنه يوجد هناك عوامل معنوية نفسية لها الأثر الكبير والمهم في رفع معنويات العاملين وتحسين سلوك العاملين وزيادة إنتاجهم وهذا مما جعل بعض العلماء في أمريكا بالقيام بتجارب أخرى منها على سبيل المثال:

تجربة الصداقة:

في ظل هذه التجربة تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي تربطهن علاقة الصداقة أو القرابة كعامل معنوي مساعد في زيادة الإنتاج وتم وضعهن في مصنع كمجموعة أولى.

كما تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي لا تربطهن أي علاقة صداقة أو قرابة في مجموعة ثانية .

فكانت النتيجة أن الإنتاج في المجموعة الأولى ازداد عن نسبة الإنتاج في المجموعة الثانية.

فنستنتج من ذلك أن العامل المعنوي الصداقة أو القرابة كان السبب في زيادة الإنتاج .

كما إستنتج أن هناك أربعة مبادئ إدارية خاصة بالتنسيق والذي يتطلب من المدراء إتباع هذه المبادئ الإدارية وهي :

1- ضرورة الإهتمام بالوظائف الإدارية التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أثناء المرحلة التأسيسية للمشروع.

2- القيام بعملية التنسيق بين الوظائف الإدارية والقرارات الإدارية والمكاتب الإدارية فيما بعد البدء العمل في المشروع .

3- المحافظة على روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ضمن المكاتب الإدارية المختلفة في المشروع .

4- التركيز على عملية إتخاذ القرارات الإدارية وتفويض بعض المدراء باتخاذ بعض القرارات المناسبة

قاعدة إدارية: هناك أعمال يجب على المدراء أن يقوموا بها :

1) الاتـصال المباشـر بالمرؤوسـين والمـوظفين وذلـك مـن أجـل تحفيـزهم على العمل.

2) التواصل بالأشخاص خارج التنظيم مثل الموردين والمستهلكين والمستثمرين وإقامة علاقة جيدة معهم ، أي يجب الاتصال بالبيئة الخارجية عـن التنظيم ومحاولة وضع توازن بين التنظيم والبيئـة الخارجيـة ، وهـذا مـا يقـصد بـه التوازن التنظيمي .

3) فهم نفسيات الموظفين وقياس مدى تقبلهم للأوامر من الرؤساء مع مراعـاة أن تكون:

- هذه الأوامر واضحة لهم .
- وأن تتوافق هذه الأوامر مع أهداف التنظيم وأهدافهم.
- وأن تخدم هذه الأوامر مصالحهم .

ملاحظة هامة: يجب التركيز على تسلسل الوظائف الإدارية وترتيب الهـرم الـوظيفي الإدارة العليـا (رئاسـة مجلـس الإدارة) ، ثـم الإدارة الوسـطى (الإدارة العامة والإدارة المالية)، ثم الإدارة التنفيذية (الإشرافية ، السفلى) .

4. الخطوة الثانية : الدخول في مراحل وتدرجات الإدارات الدولية والعالمية المعاصرة وهي كما يلي :

1- إدارة الأعمال الدولية.

2- إدارة نظم المعلومات الإدارية .

3 – إدارة الوقت .

4 – إدارة المعرفة .

5 – إدارة الأفراد .

6- إدارة الأعمال .

7 – إدارة المكاتب .

8 – إدارة المشتريات .

9- إدارة المخازن .

10 – إدارة الإنتاج .

11-إدارة العمليات .

12 – إدارة الدولة .

13 – الإدارة السياسية .

14-إدارة القرارات .

15 – الإدارة بالأهداف .

16 - الإدارة بالإستثناء.

17 – الإدارة الموقفية.

18 – إدارة شؤون الموظفين .

19 – الإدارة المحاسبية .

20 – الإدارة المالية .

21-إدارة الفروع .

22-إدارة المشكلات الإدارية .

23 – إدارة بحوث العمليات الإدارية.

24-إدارة الموارد البشرية .

25-الإدارة المالية .

26-الإدارة الحديثة .

27-الإدارة المعاصرة .

28-الإدارة التربوية .

29-الإدارة المدرسية .

30-الإدارة الصفية .

31-الإدارة التعليمية .

32-الإدارة الجامعية .

33-الإدارة العامة .

34-الإدارة الإستراتيجية .

35-الإدارة التسويقية .

36-الإدارة المكتبية .

37-الإدارة المحلية .

38-الإدارة الدولية .

39-الإدارة الرقابية .

40-الإدارة العلمية .

41-الإدارة الخدمية .

42-إدارة المنشآت الإنتاجية .

43-إدارة المصانع .

44-إدارة المنشآت الخدمية .

45-إدارة الوزارات الحكومية .

46-إدارة الهيئات السياسية .

47-إدارة الأزمات الإقتصادية .

48-إدارة الأزمات المالية .

49-إدارة القوى العاملة .

50-إدارة الإقتصاد القومي .

51-إدارة الإقتصاد المحلي .

52-إدارة الإقتصاد العالمي .

53-إدارة التسويق المحلي .

54-إدارة التسويق العالمي .

55-إدارة الإعلام .

56-إدارة المواصلات .

57-إدارة النقل المحلي .

58-إدارة النقل العالمي .

59-إدارة المؤسسات التجارية .

60-إدارة النقل العام .

61-إدارة النقل الخاص .

62-إدارة الأمن الدولي .

63-إدارة الأمن المحلي .

64-إدارة القضاء الأعلى .

65-إدارة المحاكم القضائية .

66-إدارة المكاتب الدولية .

67-إدارة المكاتب العالمية .

68-إدارة المستشفيات والمنشآت الصحية .

69-إدارة الفنادق السياحية .

70-إدارة المطاعم .

71-الإدارة السياحية .

72-إدارة المهرجانات الدولية والعالمية .

73-إدارة المعارض الدولية .

74-إدارة المنشآت التجارية .

75-إدارة البنوك والمصارف .

76-إدارة المنشآت المهنية .

وسنذكر فيما يلي تعريفات خاصة بكل نوع من أنواع الإدارات الدولية الحديثة والمعاصرة وذلك وفقاً للترتيب والتقسيم الإداري التالي :-

1 – إدارة الأعمال الدولية:

هناك عدة تعريفات لإدارة الأعمال الدولية منها تعريف المدير العالمي والإداري العبقري الدكتور بيترف دراكر بأنها وظيفة هادفة يقوم بها المدراء ، وترتكز على مجموعة من المبادئ وتسعى إدارة الأعمال الدولية لإنجاز أعمال معينة ولتحقيق أهداف محددة .

وهناك تعريف آخر لإدارة الأعمال الدولية هو : معرفة إلى أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك وبمعاملة

ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع وقت أثناء عملية التوصل إلى الطرف الآخر إلى شاطئ الأمان أي إلى تحقيق أهداف المنشأة .

كما أن هناك تعريفاً شاملاً لإدارة الأعمال الدولية وهو : عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية واستعمال الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم، والقيادة، والإشراف، والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاءة ممكنة .

ومهما يكن فإن إدارة الأعمال الدولية هنا هي: تلك العملية التي من خلالها يتمكن مجموعة من الأفراد من التعاون فيما بينهم وتوجيه جهودهم نحو هدف مشترك وذلك لتحقيق هدف محدد للإدارة .

كما أن إدارة الأعمال الدولية هي: وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص .

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الأعمال الدولية هي : المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها وكذلك من مهام إدارة الأعمال الدولية أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب.

ومن التعاريف الشاملة لإدارة الأعمال الدولية هي: التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لتحقيق أهداف العمل الجماعي .

كما يمكن النظر إلى إدارة الأعمال الدولية على أنها : عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة ، كما أن المؤلف والكاتب العلمي لهذا الكتاب قد قام بوضع كتاب علمي مستقل يدرس موضوع إدارة الأعمال الدولية بشكل مفصل وقد

قامت بطباعته ونشره مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع فيمكن للباحثين الرجوع إليه للتعمق في هذا العلم .

2ـ إدارة نظم المعلومات الإدارية :

وهي عبارة عن الإدارة التي تعتمد على النظم المعلوماتية والبرامج التي تعمل بواسطة الحاسوب وهي بدورها تساعد الإدارة إلى وضع الكثير من الإستراتيجيات الخاصة بالإدارة لتطوير خططها وتنظيم أعمالها عن طريق نظم المعلومات الإدارية معتمدة بذلك على برامج الحاسوب وتقنية المعلومات والبرامج الحاسوبية الحديثة والمتطورة لتساعد الإدارة على الرقي بمستوياتها وطرقها ووظائفها وأهدافها ومخططاتها الإدارية والتنفيذية والمالية والعملية، كما تساعد نظم المعلومات الإدارية الإدارات على عمليات إتخاذ القرارت الصحيحة وتطبيق طرق الرقابة الإدارية الفعالة والقيام بعمليات تطوير الأفراد والموظفين كما تقوم نظم المعلومات الإدارية بمعرفة المدخلات والعوامل الأساسية والعمليات التي تنتج بدورها مخرجات وعمليات ونتائج ملموسة .

كما تساعد نظم المعلومات الإدارية الإدارة العليا على تنظيم الإجتماعات وتحقيق الأهداف والوصول إلى قرارت سليمة بشأن مختلف الظروف التي تواجهها الإدارة العليا .

كما أن إستخدام نظم المعلومات الإدارية في المنشآت الإدارية يعمل على التخفيف والتقليل من الأعباء والضغوط العملية والمالية والإدارية والوظيفية في مختلف أقسام ووحدات المنشأة الإدارية .

كما يساعد إستخدام وتطبيق تقنيات نظم المعلومات الإدارية في الشركات على التخلص من الأخطاء والسلبيات التي يمكن حصولها بشكل متكرر في الأعمال المالية والحاسبية والإدارية كما يقوم إستخدام نظم المعلومات الإدارية

أيضاً بالتخلص والقضاء على الأوراق المكتبية الزائدة والقيام بالتنظيم العملي الدقيق لكل أعمال المنشأة التجارية المكتبية والتجارية وغيرها .

إن هناك مدخلات لنظم المعلومات الإدارية تستخدم في الإدارة الخاصة بنظم المعلومات الإدارية ومن هذه المدخلات ما يلي :-

- الإدارة بإستخدام الوسائل والبرامج الحاسوبية الحديثة مثل برامج الكمبيوتر ولغات البرمجة وبرامج الأكسس وقواعد البيانات والأوراكل والبوربوينت والوورد والبروجكت وغيرها الكثير .
- المحاسبة والقيام بعلميات المحاسبة والحسابات بإستخدام الطرق الحديثة والبرامج الحاسوبية مثل الأكسل والماتلاب وبرامج المحاسبة والإحصاء والعمليات الإحصائية بواسطة برامج الحاسوب .
- الحصول على المعلومات والبيانات والأرقام وإدارة هذه المعلومات والبيانات والبحث في هذه المعلومات الإدارية والمحاسبية والبيانات وعمل أنظمة حماية لها والرجوع إليها وقت الحاجة لها وتحديثها بشكل دائم ومستمر، ومن الجدير بالذكر هنا أن المؤلف قد أفرد كتاباً خاصاً بموضوع نظم المعلومات الإدارية راجياً الرجوع إليه لإكتمال الصورة العلمية لدى الباحثين والدارسين وطلبة العلم والمختصين في مجال نظم المعلومات الإدارية .

3 – إدارة الوقت :

إن الوقت يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في الفكر الإداري الحديث كما أن الوقت هو الفترة والمدة الزمنية التي تستهلك لقضاء عمل معين كما أن الوقت هو الساعات العملية الرسمية المحددة للعمل وللدوام العملي الفعلي كما أن الوقت هو لا يمكن الرجوع إليه ولا إرجاعه أو إسترجاعه كما لا يمكن إيقافه أوتوقيفه كما أن الوقت يتميز بالمرور والمضي السريع نحو المستقبل بشكل دقيق ومنتظم ولا ينتظر

أحداً كما لا يراعي في عملياته التقلبات البيئية أو الظروف الخارجية فهو نظام مغلق أصم لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئات أو الظروف الخارجية المحيطة به كما أن الوقت يمكن إضاعته كما يمكن إستغلاله إستغلالاً أمثلاً للقيام بالأعمال ولإنجاز المهام الواجب القيام بها كما أن الوقت سريع الإنقضاء كما أن الوقت لا يمكن تغييره بل يمكن إستثماره كما إدارة الوقت لدى المفكر الإداري بيترف دراكر تعني إدارة الذات فمن يستطيع إدارة ذاته يستطيع إدارة وقته كما أن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقته كما أن إدارة الوقت تعني الإستغلال الأمثل للوقت وهي عن طريق تطبيق المفهوم التالي لإدارة الوقت وهو أن إدارة الوقت تعني :

النظر أولاً في الوقت المتاح والمتوفر للعمل ثم القيام بالعمل والبدء بمباشرة العمل إستناداً على مقدار الوقت المتاح للقيام بهذه الأعمال من غير تأخير أو زيادة في إستهلاك الوقت كما أنه يجب النظر أولاً بالوقت الذي يستهلك في الأعمال وما هي الأعمال التي نستهلك فيها الأوقات الحالية ثم نقوم بالتخطيط الصحيح لتحديد الأولويات لتنفيذ هذه الأعمال وتطبيق المهام التي تحقق الإستغلال الأمثل للوقت من دون إضاعة للوقت كما يجب عدم تقديم الأمور الثانوية على الأولوية كما أنه يجب التقليل من الأعمال غير ذات الجدوى والتوجه المباشر نحو التنفيذ الفعلي والعملي للأعمال ذات الأهمية وترك الأمور الأخرى .

فالوقت هو من أهم الموارد كما أن الوقت إذا لم تتم إدارته والتحكم فيه فلا يمكن التحكم في الموارد الأخرى .

كما أن إدارة الوقت تركز على ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف القريبة المدى والمتوسطة المدى والبعيدة المدى كما يجب الإهتمام بالأمور الأساسية والأولوية والقيام بتنفيذها وترك الأعمال التافهة والقليلة النفع والفائدة ، كما قد قام مؤلف هذا الكتاب بتاليف كتاب علمي خاص بإدارة الوقت وكيفية ترتيب الأولويات .

4 – إدارة المعرفة :

إن المعرفة هي مزيج مختلط من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية كما أن المعرفة هي عبارة عن معلومات متنوعة مستنتجة من التجارب والخبرات العملية والحقائق والأحكام والتي تمتزج فيما بينها لتشكل مزيجاً كاملاً من المعلومات الصحيحة والتي بدورها تنتج المعرفة وذلك بهدف التطوير الإداري أو التغيير الإيجابي الفعال .

إن المعرفة تستنبط وتستنتج من الأفراد العاملين المبدعين والإداريين والعلماء والمفكرين كما أن المعرفة هي عبارة عن خليط من التجارب والأرقام والحقائق والتجارب والخبرات والذكاء والعواطف والأفكار والأعمال لتشكل فيما بينها نتاجاً معرفياً يطلق عليه المعرفة يمكن كتابتها وصياغتها بطرق واضحة .

إن إدارة المعرفة تهتم بدراسة أنشطة المعرفة وطرق المعرفة ومراحل المعرفة وكيفية المشاركة بالمعرفة وعملية نشر المعرفة والفئات المستفيدة من المعرفة .

إن إدارة المعرفة تقوم دائماً بتقديم حلول لكثير من المشكلات وتشجع إدارة المعرفة على التدخل من قبل العلماء والمفكرين لإيجاد حلول لكثير من القضايا التي تواجهها الإدارات المختلفة كما أن إدارة المعرفة تهتم بتشجيع المعارف والقيام بعمليات الإستثمار للموارد المعرفية والقيام بعملية التبادل في مختلف العلوم والمعارف كما أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية والعمليات المعلوماتية والمعرفية والوظيفية لتكون لدينا معرفة علمية جديدة لحو أمر معين وتجاه قضية من القضايا، كما أن المؤلف لهذا الكتاب قد أفرد وألف ووضع كتاباً خاصاً في علم إدارة المعرفة وهو من تأليفه وإعداده ويمكن للباحث العلمي الرجوع إليه والإستفادة منه .

5 – إدارة الأفراد الحديثة أو إدارة الموارد البشرية الدولية:

هناك العديد من التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:

1) إدارة الموارد البشرية الحديثة: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات. فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواؤم وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً.

2) إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وبإدارة شئون الموظفين والعاملين والافراد وبإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشئات كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع استراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التواؤم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة.

3) إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .

كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار افضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

4) إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة و المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.

كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع وتصميم ورسم خطط وهياكل وتنظيمات إدارية خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل على توجيه الأفراد العاملين وتوجيه الموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم.

وأخيراً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع استراتيجيات حديثة ومتطورة في رقابة الموظفين والأفراد والعاملين وذلك بهدف تنميتهم وتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الإدارية والثقافية والمعرفية وجدير بالذكر هنا أن المؤلف

لهذا الكتاب كان قد وضع كتاباً علمياً خاصاً بالدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية فيمكن لطلبة العلم والباحثين الرجوع إليه والإستفادة منه .

6ـ إدارة الأعمال:

هـي الإدارة المكونـة مـن عـدة أجـزاء مـن الإدارات المختلفـة والأقسام والوحدات ويتم إستخدامها في الشركات والمؤسسات التجارية المختلفة كما تعتمد إدارة الأعمال على عدة عناصر هي -التخطيط الإداري .

-التنظيم الإداري .

-التوجيه .

-التنفيذ .

-الرقابة الإدارية .

-التقييم .

-التعديل والتصحيح.

-القيادة الإدارية .

كما تقوم المنشآت التجارية بهذه الخطوات والعناصر بهدف تحقيـق أهـداف معينة ومحددة كما تعمل على القيام بإستغلال مواردها الماليـة والبـشرية إسـتغلالاً أمـثلاً لـضمان تحقيـق أفـضل العوائـد الماليـة والوظيفيـة والماديـة وتحقيـق أفـضل النتائج الممكنة.

إن الإدارة هي فرع من فروع الدراسـات الإنـسانية والإداريـة ، كمـا تقـوم الإدارة بعملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة إضافة إلى قيام الإدارة بالمراقبة والتوجيه والتحكم بمـصادر المؤسـسة للوصـول إلى الأهـداف المرجـوة للمؤسـسة وذلك من خلال توظيف وتطوير الموارد البـشرية والماليـة والمـواد الخـام والمـصادر والموارد والعناصر الفكرية والمعنوية وغيرها.

إن الإدارة تعتبر من العلوم المهمة لإنجاز وتحقيق الأعمال فالإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أغراض معينة وتحقيق أهداف محددة والقيام بعملية الإشراف والرقابة الإدارية عليها مع إيجاد نظام للمراجعة والتقييم والتعديل الإداري للأخطاء الحاصلة .

كما أن الإدارة هي عبارة عن القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل الطرق وأقل التكاليف كما تركز الإدارة على عملية القيادة التنفيذية ، كما أن الإدارة تعني كيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف وذلك لتحقيق أفضل خدمة ممكنة .

إن الإدارة بالنسبة للمدير تعني أن يتنبأ المدير بالمستقبل ويخطط للمستقبل بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب ، فالإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ ، فالإدارة هي عبارة عن القيام بعمليات التوجيه والتنسيق والرقابة بهدف إنجاز عملية محددة وتحقيق أهداف معينة.

فالإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع ، كما يجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الكاتب العلمي والباحث في هذا الكتاب قد قام بوضع كتاب إداري خاص بإدارة الأعمال فيمكن للباحثين الرجوع إليه والإستفادة منه للتعمق في هذا المجال .

7 – إدارة المكاتب :

1- إن إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية التنفيذية هو مجالٌ لا غنى عنه وعمل هام في كل الإدارات وشتى المجالات الإدارية فمما لا شك فيه أن الجامعات والمعاهد على سبيل المثال والمراكز العلمية والشركات والوزارات وغيرها هي بحاجة ماسة إلى تنظيم، وترتيب ، وتنسيق ، وتخطيط ، وإجراء الاتصالات والمراسلات وغيرها من الأعمال الهامة والضرورية والتي لا تقوم إلا بوجود إدارة متخصصة في المكاتب تسمى السكرتارية وهي تعمل على إدارة المكاتب وترتيبها وتنظيمها.

2- إن مكتب السكرتارية التنفيذية ومكتب الاستقبال هو الوجه الخارجي للمؤسسة أو المنظمة الإدارية والمرآة التي من خلالها يرى الآخرون هذه المؤسسة سواء أكان اتصالهم بها مباشر عن طريق المقابلات الشخصية أو غير مباشر من خلال الاتصال الهاتفي فعلى مكاتب السكرتارية والاستعلامات وموظفي الاستقبال أن ينهوا المقابلة مع الطرف الآخر المقابل برفق وأدب واحترام بحيث يسيطر على الطرف الآخر المقابل الشعور بالاطمئنان والقناعة من أنه يتعامل حقاً مع أناس عمليين يسعون إلى التعاون الخالص والمنفعة المتبادلة مع وجود احترام ملموس حقاً ولطف ملحوظ .

3- إن عمل مكتب السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة متنوع ، ومتشعب، ومتعدد، بحيث يمكن أن يشمل القيام بكافة الأعمال المكتبية ، والإدارية، ولكن في حالة ازدياد الأعمال والواجبات المكلف بها مكتب السكرتارية لابد من إيجاد برنامج وخطة عمل ، وطريقة معينة تساعد الموظفين والموظفات في المكاتب على إتمام هذه الأعمال الإدارية بالسرعة والإتقان اللازمين للعمل في إدارة المكاتب ، والسكرتارية ، والاستقبال ، والاستعلامات وغيرها.

4- نظراً لكبر حجم الشركات والمنظمات التجارية والصناعية في الوقت الحاضر واتساع نطاقها داخلياً وخارجياً أصبح لمكتب السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة أهمية كبرى من حيث أن مكتب السكرتارية يقوم بإدارة المكاتب وتنظيمها وترتيبها.

5- إن إدارة المكاتب وتنسيقها والعمل على تسلسل أعمالها ووظائفها يعتبر أحد أهم وسائل العمل المالي والإداري وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد والأرباح المالية مع ضمان عدم ضياع الطاقات والجهود والأوقات المبذولة من قبل الموظفين في المكاتب الإدارية وبالتالي يسهل عمل التجار والصناعيين ومدراء الأعمال وغيرهم.

وهناك عدة أنواع للمكاتب ومن أنواع المكاتب ما يلي :

أولاً : المكاتب المفتوحة :

وهي من الأساليب الحديثة وهذا النوع من التصميم عبارة عن قاعة كبيرة تضم معظم إدارات المكتب ولا يفصل بينها جدران أو حواجز . ويمكن فصل الإدارات عن بعضها البعض وذلك إما بترك مساحات خالية بين الإدارات أو باستخدام قواطع أو حواجز متحركة تكون مرتفعة قليلاً عن مستوى مكاتب الموظفين وتكون هذه القواطع عادة مصنوعة من الخشب المضغوط أو البلاستيك أو الألمنيوم وقد تستخدم دواليب الحفظ في بعض الأحيان كفواصل بين الإدارات لضمان استقلالية الإدارات وخصوصيتها.

ثانياً : المكاتب المغلقة (الخاصة) :

هو المكان الذي يخصص للموظف ليعمل وحده بعيداً عن الآخرين من الموظفين لممارسة الأعمال المكتبية ضمن غرفة خاصة تحدها الجدران الثابتة.

ثالثاً : المكاتب المختلطة :

وهي المكاتب التي يوجد بها النوعين أي أنها أخذت بميزات كل من المكاتب المفتوحة والمغلقة فهذه المكاتب تكون مقسمة إلى قسمين:

أ- القسم الأول: المكتب المفتوح للأعمال التي تتطلب ذلك.

ب- القسم الثاني: ممثلاً بمكاتب مغلقة للأعمال التي تتطلب ذلك ومنها ما يلي:-

1- الأعمال المحاسبية : (بما فيها من وثائق سرية ذات قيمة عالية ينبغي المحافظة عليها).

2- إدارة التخطيط : لما تحتاجه من هدوء وتركيز وسرية.

3- الخبراء والمستشارين: المحافظة على سرية الدراسات والأبحاث التي يقومون بإنجازها.

4- أعمال المشتريات والمناقصات : بما فيها من سرية قصوى للمؤسسة.

5- الأقسام التي تحدث الضوضاء : مثل الطباعة والنسخ .

6- الأقسام والإدارات السيئة المظهر مثل المستودع ومشغل الصيانة.

7- قسم الأرشيف السري : الذي يحفظ ملفات وتقارير الموظفين ووثائقهم.

رابعاً : وهو النوع الأخير من أنواع المكاتب : وهو المكاتب العامة :

وهي المكاتب التي تقدم خدمات عامة ، وتقوم بقضاء حاجات الناس ومطالبهم وتحقيقها بمقابل مادي كما تعمل على توفير الخدمات ، والأمور اللازمة لمطالب الأشخاص ، وتوفر عليهم عناء الجهد، والمشقة

وتقوم بتحقيق كل ما يطلبونه ويريدونه ، ومن أمثلتها :-

1- مكاتب خدمات الطيران إجراءات السفر وتأشيرات الجوازات ، ومعاملات الجمارك ، والشحن للبضائع عبر الجو أو البر، والبحر أيضاً .

2- مكاتب الهيئات العامة للخدمات، كالبحث عن شراء أراضي ، وتأجير المنازل ، والسيارات ، والمحلات التجارية ، وغيرها.

3- وهو الأخير مكاتب المقاولين ، والمهندسين ، والمعماريين ، والمحاميين، والمحاسبين القانونيين ، وغيرهم .

وبمناسبة إختصار التعريف العلمي عن إدارة المكاتب وما يتعلق بإدارة المكاتب فإن المؤلف قد وضع كتاباً خاصاً بإدارة المكاتب وأسهب في شرح وتفصيل كل ما يتعلق بإدارة المكاتب .

8 – إدارة المشتريات :

أولاً : تعريف إدارة المشتريات :

الشراء هو عبارة عن مجموعة من المهام التي من خلالها يتم توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية والشرائية المختلفة، وكذلك احتياجات المؤسسة في مختلف المجالات، فإدارة المشتريات تتضمن التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد والسلع بالشكل المناسب، وذلك من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر، كما أن من مهامها متابعة أمر التوريد وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للمواصفات .

فإدارة المشتريات لها أهمية بالغة في المؤسسة تتمثل في توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مستلزمات، وبدونها تكون المؤسسة عاجزة عن القيام بمهامها، وهذا مما أدى إلى توفير قسم خاص بإدارة المشتريات في المؤسسات المختلفة.

ثانياً: أهداف إدارة المشتريات:

1- ضمان الحصول على الجودة المناسبة عند شراء المواد والسلع، وبالشكل الذي يتناسب مع العمليات الإنتاجية، وكذلك مهام التخزين.

2- توفير المواد والسلع والمستلزمات لضمان سير العمليات الإنتاجية دون توقف أو خلل .

3- توفير ما تحتاجه المؤسسة بأقل تكلفة، مع مراعاة الجودة والخدمة المطلوبتين.

4- منع تكرار الشراء الذي يؤدي إلى تراكم السلع والإسراف والتقادم.

ثالثاً : أعمال إدارة المشتريات :

1- البحث عن أفضل مصادر للتوريد وأقلها تكلفة ، وفق إمكانية التوريد في الوقت المناسب.

2- توفير المواد والسلع مما يسهل أداء عمليات الخزن والإنتاج.

3- إصدار أوامر الشراء ومتابعتها لضمان التسليم في المواعيد المحددة.

4- تسلم الطلبيات وتفتيشها بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

5- استخدام أفضل أساليب الشراء وتطويرها باستمرار

6- الإحتفاظ بالسجلات والمستندات التي تتم فيها عملية الشراء.

7- ضمان العلاقة الجيدة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى.

8- توطيد العلاقة مع الموردين، للحفاظ على مصادر التوريد.

9- ملاحظة : لقد أفرد المؤلف لهذا الكتاب كتاباً علمياً خاصاً بإدارة المشتريات فيمكن التعمق فيه متى مارغب بذلك الباحث العلمي في هذا المجال .

9- إدارة المخازن :

أولاً : تعريف إدارة المخازن:

هي الإدارة التي تتولى القيام بكل المهام الخاصة بتسلم وخزن وصرف المواد المخزنة، وكذلك النشاطات المتعلقة بتنظيم المخازن، وتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين فيها، وممارسة الرقابة على المخزون بهدف المحافظة عليه، وعلى مستوى محدد له ، كما تبرز أهمية إدارة المخازن من خلال توفير الظروف اللازمة لتلبية متطلبات العملية الإنتاجية أو التسويقية وفي الوقت الملائم.

ثانياً : أعمال إدارة المخازن:

1- تسلم البضائع وتسليم المخزون : أي استقبال المواد من مختلف المصادر والتي تكفلت بشرائها إدارة المشتريات، وكذلك المنتجات النصف مصنعة والتامة الصنع التي تكفلت بإنتاجها الوحدات الإنتاجية.

2- إعداد سجلات استقبال وتخزين المواد لتسهيل عملية الرقابة على المخزون.

3- تفتيش المواد الداخلة للمخازن للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة.

4- المحافظة على المخزون من خلال الرقابة الصارمة لظروف التخزين لحين طلبها من مختلف الإدارات .

5- صرف المواد المخزنة وذلك وفقا للأوامر الصادرة من الجهات المعنية بذلك .

6- تقديم المعلومات حول حالة المخزون ومعدلات حركة المخزون من أجل المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات المهمة.

7- مراقبة المخزون وذلك لتفادي التلف أو السرقة.

8- الإستغلال الأمثل لمساحة المخزن وترتيب المواد المخزنة ترتيباً جيداً .

9- تحديد معدات التخزين اللازمة في عملية تخزين المواد ، مثل آلات الشحن والتفريغ.

10- إدارة القوى العاملة في المخازن من خلال تحديد الحجم، والمواصفات اللازمة لذلك.

11- تنظيم المخازن و اختيار الموقع الملائم لإقامة المخازن وتنظيمها داخليا بما يسهل عملية صرف المواد المخزنة، ويخفض من التكاليف اللازمة لذلك. وتتم هذه العملية إما بتجميع المواد المخزنة في مخزن مركزي أو بتوزيعها على مخازن فرعية تكون قريبة من الوحدات الإنتاجية أو التسويقية، وتسمى هذه العملية بمركزية ولامركزية التخزين.

ويتطلب تنظيم المخازن اتخاذ التدابير اللازمة لتحديد مكان كل صنف من المواد المخزنة لتسهيل عملية الصرف، ومن بين الأساليب المستعملة في ترتيب الأصناف هي ترتيب المواد حسب رموز في فهرس المخزن، بحيث يحدد رمز لكل مادة ويبين مكانها ومختلف المعلومات التي يجب توافرها كمعدل الطلب عليها ومستوى المخزون الأدنى منها وغير ذلك، وكل من يتناول الفهرس يجد كل المعلومات التي تساعده في عمله. وتستعمل هذه الطريقة إذا كان عدد المواد المخزنة كبير أو الخزن دون التقيد بمكان معين، وتستعمل هذه الطريقة في العدد المحدود من المواد المخزنة فإذا كان العدد صغير فلا حاجة لوضع فهرس، فالمهم وجود مكان خال فقط.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن المؤلف لهذا الكتاب العلمي قد وضع كتاباً علمياً آخراً مستقلاً يبحث في إدارة المخازن بشكل مفصل .

10 – إدارة الإنتاج :

يعبر علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة عن إدارة الإنتاج بالمنافع وتنقسم المنافع إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- المنفعة الشكلية: ويقصد بها تحويل عناصر الإنتاج عن طريق العمليات الصناعية إلى سلع تامة الصنع تحقق إشباعاً لرغبات الأفراد.

2- المنفعة الزمنية : وتعني الاحتفاظ بالسلع المنتجة من وقت الإنتاج إلى الوقت الذي تطلب فيه

3- المنفعة المكانية : ويقصد بها نقل السلع المنتجة من مراكز الإنتاج إلى مواطن الاستهلاك والاستخدام.

4- المنفعة الحيازية : وتتمثل في نقل ملكية السلع المنتجة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي . كما يمكن الرجوع لكتاب إدارة الإنتاج الذي قام بتأليفه الكاتب الإداري لهذا الكتاب العلمي .

11- إدارة العمليات :

تهتم إدارة العمليات بكل العمليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات ومخرجات أو خدمات مفيدة للمستهلك أو الزبون والعميل ، فإدارة العمليات تشمل إدارة الخدمات مثل المطاعم وشركات النقل والخدمات المالية والمحلات والفنادق، وتشمل كذلك إدارة التصنيع مثل المصانع المختلفة. فكل مؤسسة تقوم بعمليات الإنتاج لمنتج معين أو لتقديم خدمة معينة وهذه العمليات تتفاعل مع الوظائف الأساسية الأخرى مثل التمويل والتسويق والموارد البشرية.

فمن أمثلة العمليات: تصنيع سيارة في مصنع السيارات، والعملية التعليمية في جامعة، وإعداد وتقديم الطعام في المطعم.

والعمليات تشمل العمليات الإنتاجية الأساسية والمساعدة فهي تشمل عمليات الشراء، والتخزين، والنقل الداخلي، والتصنيع (التحويل)، نقل المنتج النهائي أو تقديم الخدمة للعميل .

إن إدارة العمليات تعالج عدة مواضيع وهي :

أ- تحديد الأهداف الإستراتيجية للعمليات مثل الجودة وسرعة تلبية طلبات العميل وانخفاض التكلفة والمرونة .

ب- تصميم المنتج أو الخدمة بحيث تكون مقبولة من العملاء وبحيث يكون السعر مناسباً .

ت- تخطيط نظام الإنتاج والخدمة بحيث يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمليات وذلك يشمل تخطيط مواقع العمل بالتخطيط المناسب .

ث- تصميم العمل وتنظيمه بحيث يتم تقليل الفاقد في العملية الإنتاجية من وقت وجهد وخامات وموارد.

ج- اختيار التكنولوجيا المناسبة .

ح- إدارة الجودة بحيث يتم الوصول إلى معدلات الجودة المطلوبة وبحيث يحقق المنتج الجودة من وجهة نظر العميل .

خ- تخطيط الإنتاجية اليومية والشهرية والسنوية .

د- اختيار موقع الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار نقل المواد الخام ونقل المنتجات .

ذ- إدارة المخزون بحيث يتم تحديد الكميات المطلوبة من كل بند وزمن تقييم هذا الاحتياج والكمية المثلى للطلب الواحد بحيث يتم تقليل التكلفة الكلية.

إن إدارة العمليات تستخدم العديد من الأدوات لتحليل العمليات واتخاذ القرارات مثل المحاكاة والبرمجة الخطية و بحوث العمليات والتحاليل الكمية والإحصائية وتحليل المشاكل الإدارية .

وجدير بالذكر أن المؤلف قد أفرد كتاباً خاصاً بإدارة العمليات يمكن للباحثين الرجوع إليه والإستفادة منه علمياً في دراساتهم الإدارية والعلمية .

12 – إدارة الدولة أو الإدارة السياسية :

وهي تلك الإدارة التي تهتم بدراسة شؤون الدولة وأمور المجتمع كما تهتم إدارة الدولة بالقانون الدولي والدستور والقوانين المحلية والداخلية للدولة كما تقوم إدارة الدولة بدراسة شؤون المجتمع وقوانين المحاكم لديها وتهتم بدراسة

الأوضاع السياسية والقوانين السياسية للدولة كما تهتم إدارة الدولة والإدارة السياسية بالإدارة العامة لكل شؤون وقضايا الدولية المحلية والدولية وقد أفرد المؤلف لهذا الكتاب بحثاً علمياً كبيراً درس فيه كل الأمور المتعلقة بإدارة الدولة والإدارة السياسية للدول والحكومات .

13ـ إدارة إتخاذ وصياغة القرارات :

تنظر هذه الإدارة إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين ، تركز هذه المدرسة على عملية إختيار البدائل واتخاذ القرار .

كما تشير هذه الإدارة إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي :

1- تحديد وتشخيص المشكلة.

2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات .

3- تحديد حجم المشكلة الإدارية .

4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية .

5- تحديد الهدف .

6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها .

7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية .

8- البحث عن حلول بديلة.

9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.

10- اختيار أحسن الحلول البديلة.

11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة .

12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل .

وقد أفرد المؤلف كتاباً خاصاً عن القرارت الإدارية وكيفية إتخاذها وصياغتها وتطبيقها .

14 – الإدارة بالأهداف.

تنسب هذه الإدارة إلى الدكتور بيترف دركر (peterf Drucker) والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي :

1- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم .

2- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية .

3- مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

4- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة .

فمدير التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه من وجهة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا ولذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهداف حيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بدورهم يقومون بالنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف .

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة .

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـ:

1- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل .

2- كما أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والإحترام لذواتهم .

3- كما يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم .

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

1- اكتشاف الكفاءاث والخبرات الإدارية داخل التنظيم .

2- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .

3- تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية .

كما أن المؤلف لهذا الكتاب قد قام بوضع كتاب علمي آخر مستقل يناقش كل ما يتعلق بالإدارة بالأهداف .

15 ـ الإدارة بالإستثناء :

الإدارة بالاستثناء هي عبارة عن استثناء خاص يطبق على بعض العاملين والموظفين في المنشأة كما يقصد بإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس . إن الإدارة بالاستثناء لهو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافية، كما يمكن التعبير بشكل علمي على أن الإدارة بالإستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة .

16 – الإدارة الموقفية :

هي عبارة عن إحدى المدارس والتي تقوم على أساس أن لكل حالة إدارية موقف خاص بها مما تتطلب هذه المواقف ممارسة مختلفة وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية ، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر ، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية العدالة والحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية ، حيث أن كل موقف إداري لا يتشابه بالضرورة مع المواقف الإدارية الأخرى فقرارات الفصل غير قرارات تعيين الموظفين في المنشآت.كما قد قام المؤلف بوضع كتاب خاص بالإدارة الموقفية.

17 – إدارة شؤون الموظفين :

وهي الإدارة التي تقوم بالإهتمام بشؤون الموظفين والعمال والإداريين في الشركات والمؤسسات والمنشآت المختلفة كما تعمل على وضع طرق وخطط وأهداف لتطوير الموظفين علمياً وإدارياً ومهنياً كما تعمل إدارة شؤون الموظفين على الإهتمام بأمور الأيدي العاملة والعمال والموظفين من جميع الجوانب الإدارية والمالية والعملية والمهنية المختلفة .

18 – الإدارة المحاسبية :

تقدم المحاسبة الإدارية المعلومات المتعلقة بالمحاسبة والإدارة للمدراء كما تساعدهم على إتخاذ القرارات الصحيحة وتعتمد المحاسبة الإدارية على إستخدام نظم المعلومات الإدارية كبديل عن أنظمة المحاسبة المالية التقليدية كما ينشئ هناك مجال هام في علم الإدارة والمحاسبة يعتمد عليه أيضاً فرع المحاسبة الإدارية ألا وهو نظم المعلومات المحاسبية كما تقوم عمليات المحاسبة الإدارية بتحديد وقياس وتحليل وإرسال المعلومات المعدة والمجهزة للقيام بعملية التخطيط والتقييم وإعداد التقارير والقوائم المالية للجهات المختلفة والهيئات الحكومية والمساهمين هذا وقد أفرد المؤلف كتاباً مستقلاً تناول فيه كل متطلبات وأسس وقوانين المحاسبة الإدارية بشكل مفصل .

19 – الإدارة المالية :

تعد إدارة الشؤون المالية من أهم الوظائف الرئيسة في المشروعات الاقتصادية إذ لا تمكن ممارسة النشاطات المختلفة في المشروع إنتاجاً أو تسويقاً من دون توافر الأموال اللازمة للإنفاق على هذه النشاطات.

وتتركز الوظيفة المالية في المشروع حول إدارة الأموال التي تتمثل في الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من جهة، ثم استخدام هذه الأموال استخداماً اقتصادياً رشيداً من جهة أخرى. وهكذا يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها الوظيفة التي تهدف إلى تحديد حاجات المشروع الاقتصادي من الأموال اللازمة لتوفير احتياجاته من التجهيزات ووسائل الإنتاج من جهة، ولتمويل عملياته الجارية من جهة أخرى. ولكي تتحقق الأهداف المطلوبة من توفير الأموال اللازمة للمشروع لابد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب، وبأقل كلفة ممكنة، وأن لا يؤدي ذلك إلى التأثير في استقلال المشروع، أي إن على الإدارة المالية اختيار أفضل البدائل فيما يتعلق بتوقيت التمويل، ونوعه ومصادره المتاحة. ولا يقتصر دور الإدارة المالية على توفير الأموال، بل يتجاوز ذلك إلى الحرص على سلامة استخدام هذه

الأموال استخداماً اقتصادياً رشيداً فعالاً، وهذا يعني ممارسة دور الرقابة على استعمال الأموال.

ولما كان نشاط المشروع لا يتناول الحاضر فقط بل يمتد إلى المستقبل، فإن دور الإدارة المالية لا يقتصر على حل المشاكل المالية الآنية فحسب، بل يسهم في تحديد الخيارات الأساسية في حياة المشروع، وآفاق تطوره في المستقبل. وهكذا فإن الإدارة المالية تشمل مهام متعددة تتناول أساساً التخطيط المالي لتحديد حاجة المشروع الآنية والمستقبلية إلى الأموال وتوفيرها في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب. ثم الرقابة على استخدام هذه الأموال وتقويم النتائج التي تتحقق باللجوء إلى وسائل التحليل المالي المختلفة.

التحليل المالي :

يُعد التحليل المالي إحدى الأدوات الأساسية للإدارة المالية في المشروع الاقتصادي. ولما كانت أهم أهداف الإدارة المالية تتمثل في البحث المستمر عن تحقيق التوازن في المشروع، وتأمين تمويله، ومراقبة سير أعماله والنتائج التي يحققها، فإن مهام التحليل المالي تتركز في البحث عن الشروط اللازمة لتحقيق التوازن المالي في المشروع وتحليل نتائج أعماله. من أجل تنفيذ هذه المهام يعتمد التحليل المالي على دراسة البيانات المالية والمحاسبية وتحليلها وتفسيرها، وكشف العلاقات القائمة بينها، وذلك بهدف كشف مواطن القوة، والعمل على تعزيزها ودعمها. وتختلف الغاية من التحليل المالي والوسائل التي يستخدمها والبيانات التي يحتاج إليها باختلاف الجهات التي تقوم بهذا التحليل. ويسعى كل طرف من الأطراف المعنية بالتحليل المالي إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تمس مصالحه.

والأطراف الأساسية التي تهتم بتحليل الوضع المالي للمشروع هي الأطراف التالية:

1- إدارة المشروع: المشروع الاقتصادي، فيما يتصل بالإدارة، كل متكامل تتضافر فيه كل الجهود، وفي مختلف أوجه النشاط، لتحقيق هدف محدد. ولذلك فإن اهتمام الإدارة ينصرف إلى تعرف الجوانب الإيجابية والسلبية في نشاط المشروع وتقويم نتائج أعماله. فالتحليل المالي فيما يتعلق بالإدارة أداة تحليل واستقصاء وتفسير ورقابة وتقويم أداء. وتساعد نتائج التحليل المالي وتحليل النتائج التي يحققها وتفسيرها في وضع الخطط المستقبلية للمشروع. فالتخطيط السليم للمستقبل يجب أن يأخذ تجربة الماضي والدروس المستفادة منها في الحسبان.

2- الدائنون: يتألف دائنو المشروع عادة من: أصحاب الديون طويلة الأجل والمتوسطة، وأصحاب الديون قصيرة الأجل. إن جُلّ اهتمام دائني المشروع ينصرف إلى دراسة وضعه من زاوية قدرته على الوفاء بالتزاماته وتوفيته لديونه، ومن ذلك تسديد الفوائد المترتبة على هذه الديون، في مواعيد استحقاقها.

3- أصحاب المشروع: أصحاب المشروع هم المساهمون في شركات الأموال أو الشركاء في شركات الأشخاص أو الدولة في الشركات العامة. إن ارتباط هؤلاء الوثيق بمصير المشروع ونجاحه، يجعل اهتمامهم يتركز على سلامة الهيكل المالي العام للمشروع من جهة، ومعرفة قدرته على تحقيق الربح وما سينتج عن ذلك من عائد على الأموال المستثمرة فيه من جهة أخرى.

4- الجهات الأخرى: وهي مجموعة الأطراف الأخرى التي ليس لها ارتباط مباشر بالمشروع، مثل أجهزة التخطيط، والمراكز الإحصائية ومصالح الضرائب، وغيرها من الجهات التي تهتم بتحليل الوضع المالي للمشروع ودراسته من أجل الحصول على بيانات محددة تتعلق بالنشاطات التي تمارسها هذه الجهات.

5- الخطة المالية: تقوم إدارة المشروع الاقتصادي على مجموعة من القرارات. وفي الوقت الذي تتميز فيه هذه القرارات بالبساطة وقلة العدد في المشروعات الصغيرة، فإن طبيعة المشروعات الكبيرة واتساع نشاطاتها تجعل هذه القرارات أكبر عدداً وأكثر تعقيداً . وكلما كبر حجم المشروع وازدادت متطلبات نموه احتاج إلى مزيد من الاستثمارات، ثم إلى مزيد من الإنفاق، مع ما يرافق ذلك من زيادة في حجم المخاطرة.

إن تسارع الأحداث والتطورات الاقتصادية، والوتائر العالية للتقدم التقني، تفرض على المشروع الاقتصادي محيطاً دائم الحركة يقتضي منه التكيف المستمر والتفاعل مع المتغيرات، واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة. لذلك فإن المشروع الاقتصادي يجد نفسه على الدوام أمام عدد من الخيارات التي تقتضي اتخاذ قرارات متعددة الاتجاهات، منها ما يتعلق بالحاضر ومنها ما يتعلق بالمستقبل.

إن التخطيط لنشاطات المشروع المستقبلية يتناول نوعين رئيسين من النشاط: الأول يتناول الإنتاج والمبيعات في الدورة المالية القادمة، أي ما يُدعى بالنشاط الجاري أو بالعمليات الجارية في الأجل القصير، والثاني يتعلق بالنشاط الاستثماري الذي يتناول الحصول على أصول ثابتة جديدة، ويمتد في أغلب الأحيان على مدى عدد من السنوات القادمة.

وفي كلتا الحالتين على المشروع أن يخطط لنشاطاته المستقبلية في صورة خطة قصيرة الأجل (موازنة تقديرية) لعملياته الجارية، وفي صورة خطة طويلة الأمد تتناول عملياته الاستثمارية .ولابد للمشروع من أن يقدر النفقات والإيرادات المتوقعة من جهة ومصادر التمويل من جهة أخرى، إضافة إلى ضرورة المحافظة على التوازن المالي للمشروع وتحقيق ربح مناسب.وهذا يستدعي أن يكون لدى المشروع خطة مالية قصيرة الأجل من أجل عملياته الجارية تتناول تقدير النفقات والإيرادات والحاجة المتوقعة إلى التمويل قصير الأجل ومصادره، وخطة مالية طويلة الأجل فيما يتعلق بعملياته الاستثمارية، ومبالغ التمويل اللازمة، والجدول

الزمني لها ومصادر هذا التمويل. وباختصار يمكن القول إن الخطة المالية هي التعبير المدروس والمتوازن لخطة المشروع بشقيها الجاري والاستثماري.

وقد أفرد المؤلف كتاباً خاصاً بالإدارة المالية تناول فيه كل قوانين الإدارة بشكل مفصل .

20ـ إدارة الفروع :

وهي عبارة عن الإدارات المتفرعة عن الإدارات الرئيسية للشركات والتي غالباً ما يتم إيجاد هذه الفروع في مناطق مختلفة على المستوى المحلي والدولي فنلاحظ وجود الكثير من الفروع لكثير من البنوك في عدة مدن وعدة دول وذلك بهدف تسهيل العمليات والخدمات المالية والبنكية والتجارية وغيرها .

21ـ إدارة المشكلات الإدارية :

وهي الإدارة التي تقوم بحل المشكلات الإدارية والقضاء على الأزمات الإدارية المختلفة وقد تم وضع تعريف شامل وكامل لإدارة الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية في هذا الكتاب كما قد قام المؤلف بوضع كتاب علمي خاص بإدارة الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية فيمكن للباحثين الرجوع إليه والإستفادة منه كما قد تمت طباعته في مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع وهو كتاب علمي كبير وغير سهل في كل معلوماته الإدارية والإقتصادية الحديثة .

22 – إدارة بحوث العمليات الإدارية :

وهي عبارة عن إستخدام وسائل وتقنيات حديثة علمية وإحصائية خاصة بحل المشكلات بطرق حسابية ورياضية وإحصائية ورقمية تساعد في التوصل للحل وإتخاذ القرارات بشكل رقمي وبياني كما تعتمد على إتخاذ القرارات وتحليل المواقف وغيرها .

23ـ إدارة الترويج السياحي :

وهي عبارة عن تلك الإدارة التي تهتم بالترغيب في السياحة والقيام بعمليات الجذب للسياح وتشجيع السياحة ونشر الخصائص للآثار النادرة للمناطق والأغراض والمخطوطات والمتاحف والمناظر والمناخ الجغرافي والتاريخ القديم لكل دولة بشكل منفصل بحيث يميزها عن غيرها من عدة جوانب ونواحي جغرافية وأثرية وتاريخية وسياحية وعلمية مما يظهر مدى الأصالة التاريخية للدول والجماليات الخاصة بكل دولة بشكل مستقل .

24ـ الإدارة الحديثة :

تعتمد الإدارة الحديثة على دراسة إدارة الأعمال الدولية الحديثة وعلى إدارة المكاتب ومعرفة مهارات السكرتارية وإدارة الإجتماعات كما تقوم الإدارة الحديثة على الغوص في أعماق الإدارة المالية الدولية الحديثة وعلم النفس وعلم التفكير الإبداعي والإدارة الإستراتيجية والإدارة بالأهداف وكيفية التأثير في العقول البشرية ومهارات التعامل مع الأخرين وفن الخطابة ومهارات العرض والإلقاء ولقد أفرد المؤلف كتاباً علمياً خاصاً بالإدارة الحديثة فيمكنكم الرجوع إليه والتعمق في هذا العلم الإداري الحديث .

25ـ الإدارة المعاصرة :

إن الإدارة المعاصرة هي تلك الإدارة العملية الحديثة التي تهتم بدراسة أشكال وأنواع الإتفاقيات والعقود التجارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية المعاصرة كما تهتم بدراسة ومعرفة وتحليل كل عوامل المنظمات التجارية العالمية ومنظمات التجارة الحرة الأمريكية والأوروبية والآسيوية والعربية والأفريقية كما تهتم الإدارة المعاصرة بدراسة قوانين الإتحادات الجمركية ومناطق التجارة الحرة والأسواق المشتركة العالمية كما تهتم الإدارة المعاصرة بدراسة الإدارة اليابانية المعاصرة ومعرفة الإقتصاديات اليابانية المعاصرة ومراحل التطورات التكنولوجيا الصناعية المتطورة في منظمات الصناعة اليابانية في الزمن الحاضر .

كما تقوم الإدارة المعاصرة بدراسة نظام النقد الدولي وأنظمة النقد الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي أو بنك الإعمار والتنمية الدولية كما يطلق عليه بعض المدراء الدوليين في منظمات الإدارة المال والأعمال المعاصرة .

كما تقوم الإدارة المعاصرة بدراسة وتحليل كل عوامل أسواق رأس المال الدولية وأسواق النقد الدولي وأسواق الأوراق المالية الأوروبية والأمريكية عمليات النقد الأوروبي والعملة الأوروبية وعمليات الصيرفة الدولية .

26ـ الإدارة التربوية :

وهي الإدارة التي تهتم بكل متطلبات التربية والتي تتلقى إهتماماً خاصاً في وزارات التربية والتعليم وكليات التربية وتفعيل الإدارة التربوية بشكل مستمر لتطوير الطلاب والطالبات الدارسين في المدارس الحكومية والخاصة بشكل تربوي يعمل على تطبيق الطرق والقوانين التربوية الحديثة في المدارس كما يجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث العلمي قد وضع كتاباً خاصاً بالإدارة التربوية تناول فيه كل متطلبات دراسة الإدارة التربوية بشكل مفصل .

27ـ الإدارة المدرسية :

وهي الإدارة التي تختص بإدارة شؤون المدرسة بشكل عام من طلبة ومدرسين ووضع الجداول الحصصية للمدرسة وكيفية الحفاظ على إستمرارية التعليم في المدارس وبإختصار فإن المؤلف قد وضع كتاباً خاصاً شرح فيه كل أمور الإدارة المدرسية بشكل واسع ومفصل .

28ـ الإدارة الصفية :

وهي الإدارة التي تعمل على تشجيع الطلاب وتنمية مواهبهم وكسر حاجز الخوف لديهم والقيام بعملية التربية والتعليم والتنظيم لهم كما تعالج الإدارة الصفية على معالجة السلوك الفظ لديهم وتنمية المهارات الإجتماعية لدى الطلبة

بمختلف مستوياتهم العلمية وأعمارهم وقد أفرد المؤلف كتاباً خاصاً بالإدارة الصفية .

29ـ الإدارة التعليمية :

وهي الإدارة الخاصة بالتعليم والتي تهتم بتطبيق طرق التعليم الحديثة وإستخدام الوسائل التعليمية الحديثة في كل المراحل التعليمية المختلفة التمهيدية والأساسية والإبتدائية والإعدادية والثانوية والجامعية والعليا وقد أفرد المؤلف في هذا الكتاب كتاباً خاصاً عن الإدارة التعليمية جمع فيه بين كل متطلبات الإدارة التعليمية وعواملها وطرقها بشكل واسع .

30ـ الإدارة الجامعية :

وهي الإدارة التي تهتم بدراسة كل متطلبات وطرق وقوانين وأساليب الدراسة والتعليم الجامعي وكيفية التعامل مع الطلاب في المرحلة الجامعية كما تركز الإدارة الجامعية على مخططات وقوانين الجامعات الحكومية والأهلية وتقوم الإدارة الجامعية بدراسة كل أقسام الوحدات والفروع الإدارية المختلفة في الجامعات كما تهتم بطرق التدريس في الجامعات وأقسام الوحدات الإدارية المختلفة في الجامعات وأسس الترقيات العلمية في الجامعات وقد أفرد المؤلف كتاباً خاصاً عن الإدارة الجامعية يمكن للباحث الرجوع إليه للإستفادة منه بشكل مفصل .

31ـ الإدارة العامة :

إن الإدارة العامة لهي إدارة كبرى وإدارة ضخمة تضم المئات من الفصول والمعلومات وقد أفرد المؤلف لها كتاباً خاصاً تناول فيه كل ما يتعلق بالإدارة العامة ومتطلباتها .

وبشكل عام قد يعتبرها بعض العلماء بأنها جزء من إدارة الدولة أو الإدارة السياسية أو إدارة الحكومات كما تتضمن الإدارة العامة دراسة الأهداف والسياسات والقرارات المتعلقة بكثير من القضايا كما تهتم الإدارة العامة بإدارة

الموارد البشرية والتنظيم الإداري والقوانين التنظيمية وغيرها الكثير من العوامل التي تساهم في تشكيل إدارة عامة كبرى .

32ـ الإدارة الإستراتيجية :

هي الإدارة التي تتعامل مع مختلف الأنشطة والأهداف والإستراتيجيات والطرق والقوانين والرؤيات المستقبلية القريبة المدى والمتوسطة المدى والبعيدة المدى والمبادرات الرئيسية التي يتخذها صناع القرار والمدراء العموميون والتنفيذيون في الشركات كما تتعامل الإدارة الإستراتيجية بشكل واضح ومباشر مع كل الطرق والخطوات والسياسات التي يضعها المدراء في الإدارات العليا كما تعمل على تفعيل إستخدام الموارد البشرية والمالية بشكل فعال وذلك من أجل الحصول على أداء أمثل ونتائج فعالة في البيئات الخارجية المحيطة بالشركات كما تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات المختلفة لكل جوانب ونواحي المنظمة مع إعداد المشاريع والبرامج لتحديد هذه الأهداف وتطبيقها وكذلك تخصيص موارد لازمة لتنفيذ هذه الخطط وتطبيق هذه الأهداف وعلى أية حال فإنه قد قام مؤلف هذا الكتاب قد أفرد كتاباً مستقلاً عن الإدارة الإستراتيجية وضح فيه كل ما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية بشكل واضح ومفصل.

33ـ الإدارة التسويقية الدولية الحديثة:

هناك عدة تعريفات لإدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث ومنها ما يلي : -

أ- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بوضع خطط وأهداف وإستراتيجيات حديثة للشركات مع توفير دليل ومنهج علمي متكامل لإدارة ودراسة السوق الداخلية والخارجية مع تحديد المكان والزمان المناسبين للقيام بوضع وتطبيق هذه الخطط والإستراتيجيات التسويقية الحديثة .

ب-الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة المعنوية والمادية للشركات والمنظمات التسويقية الحديثة مع قيام الإدارة المختصة بالتسويق الدولي بإبتكار وإختراع طرق وأساليب وإستراتيجيات حديثة ومعاصرة تواكب التطورات في الأسواق الدولية الحديثة .

ت-الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بوضع خطط شاملة وكاملة تعمل على التكامل والتعاون الوظيفي والتسويقي بين المدراء والموظفين وذلك لفهم تحديات الأسواق الخارجية ومواكبة التطورات العصرية الحديثة في المنظمات الدولية .

ث-الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بوضع أهداف داخلية وخارجية للمنظمات والشركات والمؤسسات مع تحديد آلية لتطبيق هذه الأهداف .

ج- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بوضع إستراتيجيات عامة تسويقية كما تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التسويقية الدولية .

ح- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تحدد الأهداف والغايات التسويقية المعاصرة ومعرفة ما الذي يمكن تطبيقه في المنظمات التسويقية الخارجية .

خ- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بوضع خطط وإستراتيجيات بعيدة المدى وطويلة الأجل وذلك من أجل مواكبة التطورات الحديثة في الزمن الحديث .

د- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تعمل على تحقيق الوصول إلى الغايات والأهداف التسويقية الحديثة والمعاصرة وتعمل على الجمع بين متطلبات الأسواق الخارجية والداخلية على حدٍ سواء .

ذ- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تعمل على جمع أجزاء المنظمة والشركة وذلك لتغطية متطلبات الأسواق الخارجية ولتحقيق الأهداف التسويقية .

ر- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تعمل على معرفة كيفية إستخدام وإستغلال الموارد المالية والبشرية وتوظيفها في تحسين ورفع العوائد المادية عن طريق الإستغلال الأمثل للقوى والقوانين والإستراتيجيات التسويقية والترويجية والدعائية الخاصة بالشركات والمنظمات الدولية الحديثة .

ز- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بتحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية والتسويقية المعاصرة الممكنة التنفيذ في ظل مختلف الظروف الإقتصادية المتغيرة للشركات والمنظمات .

س-الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بالعديد من العمليات الإدارية الخاصة بالتسويق الدولي مع تحديد للإستراتيجيات التسويقية وتنظيم للقوانين الخارجية في الأسواق العالمية مع العمل على تحقيق التعاون بين مختلف الإدارات التسويقية الحديثة والتقليدية القديمة .

ش-الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بوضع وتحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية وذلك في ظل التغيرات التسويقية في المنظمات الخارجية الحالية والآنية .

ص- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بمجابهة حالات الطوارئ ومواجهة حالات عدم التأكد البيئي والتسويقي الخارجي والداخلي مع تحقيق الأهداف التسويقية الممكنة التنفيذ ضمن الخطط المستقبلية .

ض- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التي تقوم بدراسة وتحليل مدخلات الأسواق ومدخلات العملية التسويقية مثل معرفة المنافسين وفهم قوانين الأسواق الخارجية والدولية ومعرفة وإدراك وفهم البيئات التسويقية

الخارجية للشركات والمنظمات مع تنفيذ البرامج التسويقية وتلبية متطلبات وإحتياجات الزبائن والتغلب على المنافسة السوقية الخارجية والداخلية .

ط- الإدارة التسويقية الدولية الحديثة : هي الإدارة التسويقية العالمية التي تعمل على تطوير وتجديد الإستراتيجيات للتعامل مع الأسواق الخارجية وإيجاد توازنات حقيقة بين المنتجات عالية الجودة وسياسات التسعير العالمية وإيجاد أفضل الطرق الترويجية لها .

كما قام المؤلف بوضع كتاب علمي مستقل وخاص بإدارة التسويق الدولي والعالمي وأفرده بشكل مستقل وناقش فيه كل متطلبات وعوامل إدارة التسويق الدولي والعالمي .

34ـ الإدارة المكتبية :

وهي الإدارة التي تعمل على ترتيب أمور وأعمال ومهام المكتبات ووضع طرق خاصة لترتيب المؤلفات والمصنفات وفق طرق محددة وعلى أية حال فقد أفرد المؤلف والكاتب لهذا الكتاب كتاباً مستقلاً لكتاب الإدارة المكتبية يمكن الرجوع إليه والتعمق في مجال هذا التخصص بشكل مستقل .

35ـ الإدارة المحلية :

وهي عبارة عن الإدارة الوطنية الداخلية للدولة والتي تخص اللجان المحلية والوطنية والشعبية في الدولة وهذا على المستوى السياسي الداخلي للدولة .

36ـ الإدارة الدولية :

وهي الإدارة التي تهتم بالشؤون الدولية للدول ودراسة الإتفاقيات الدولية بين الدول من ناحية سياسية .

37ـ الإدارة الرقابية :

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالرقابة الإدارية نذكر منها ما يلي :

- الرقابة هي تلك الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد أن الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنشأة .
- هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما ينجز من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقاً واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر في الوقت المناسب .
- يقصد بها تتبع ما تم إنجازه من أعمال أو ما تحقق من أهداف ومقارنته بما ينبغي أن يتم أو يتحقق حسب الخطة .
- هي تلك العملية الإدارية التي تقوم بقياس الواقع الفعلي بالخطة الموضوعة وعند وجود أي انحراف تقوم بوضع الإجراءات اللازمة من أجل الوصول إلى الهدف المحدد .

فخلاصة تعريف الرقابة الإدارية أنها تعمل على تبيين ومعرفة وتحديد الهدف المراد تحقيقه كما أن هناك مقاييس ومعايير رقابية خاصة تستخدم في الرقابة الإدارية .

38ـ الإدارة العلمية :

هناك ستة فروع للإدارة العلمية وهي عبارة عن مداخل خاصة للإدارة العلمية وهي كما يلي :

1) مدخل النظم :

هذا المدخل هو عبارة عن طريقة لحل المشاكل الإدارية من خلال تشخيصها في إطار مدخلات ومعالجة ومخرجات النظام والنظام هو عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف معين (مخرجات) فمثلاً لو أخذنا

نظام الجامعة لوجدنا أن مدخلاته تتكون من الطلبة ، أعضاء هيئة التدريس ، الموظفين بالإدارة ، المباني ، أما عملية التفاعل أو المعالجة فهي عبارة عن الإسلوب أو التكنولوجيا أو التقنية التي تتبع من أجل تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات .

التكنولوجيا المتبعة في مثلنا تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات، والواجبات التي يقوم بها الطلبة، والتجارب التي تتم في المختبرات، والأوراق البحثية والإمتحانات .

أما المخرجات فهي نفس المدخلات ولكنها تظهر بشكل آخر فهي في مثلنا عبارة عن الخريجين من الطلبة والطالبات .

من أجل أن يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يعرف بالمراجعة.

يجدر الإشارة هنا أن النظم تنقسم إلى قسمين :

1- نظم مفتوحة

2- نظم مغلقة

النظم المفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبيعات حيث أنه يتم التفاعل مع المستهلكين ، الموردين ، المستثمرين ، وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغير ذلك من تفاعلات

أما النظم المغلقة فهي التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام) تعتبر مدخلات الإدارة المبيعات (نظام) أو إدارة التسويق (نظام) وهكذا.

2) مدخل اتخاذ القرارات الإدارية :

ينظر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين، تركز هذه المدرسة على عملية إختيار البدائل واتخاذ القرار .

يشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي :

1- تحديد وتشخيص المشكلة.

2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات .

3- تحديد حجم المشكلة الإدارية .

4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية .

5- تحديد الهدف .

6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها .

7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية .

8- البحث عن حلول بديلة.

9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.

10- اختيار أحسن الحلول البديلة.

11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة .

12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل .

كما يشير هذا المدخل الاداري إلى أن العمل الإداري هو عبارة عن تطبيق أساليب في حل المشاكل الإدارية، ومن هذه الأساليب :

1- شجرة القرار.

2- أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.

3- البرمجة الخطية.

4- بحوث العمليات .

5- النظم الخبيرة .

6- نظم المعرفة.

7- نظم دعم القرارات .

8- الذكاء الاصطناعي.

3) مدخل الإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاستثناء هي: استثناء خاص يطبق على بعض العاملين والموظفين في المنشأة كما يقصد بإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس . إن الإدارة بالاستثناء لهو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافية، كما يمكن التعبير بشكل علمي على أن الإدارة بالإستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة .

4) مدخل الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه النظرية إلى الدكتور بيترف دركر (peterf Drucker) والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي :

1- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم .

2- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية .

3- مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

4- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .

فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة .

فمدير التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه من وجهة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا ولذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهداف حيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بدورهم يقومون بالنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف .

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة .

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـ:

1- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل .

2- كما أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والإحترام لذواتهم .

3- كما يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم .

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم .

2- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .

3- تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية .

5) مدخل الإدارة الموقفية:

هي عبارة عن إحدى المدارس والتي تزعم أن كل حالة إدارية تتطلب ممارسة مختلفة وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية ، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة ويشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية العدالة والمحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية ، حيث أن كل موقف إداري لا يتشابه بالضرورة مع المواقف الإدارية الأخرى فقرارات الفصل غير قرارات تعيين الموظفين في المنشآت.

6) مدخل المهارات الإدارية:

هناك العديد من المهارات الإدارية ومنها ما يلي :

1- مهارات فنية.

2- مهارات علمية .

3- مهارات عملية .

4- مهارات لغوية .

5- مهارات جسدية .

6- مهارات نفسية .

7- مهارات التواصل الفعال .

8- مهارات التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية الخاطئة .

9- المهارات العقلية الإدراكية السليمة الكافية لغسل أدمغة البشر .

من الجدير بالذكر أن نسبة أهمية هذه المهارات تختلف من مستوى إداري إلى آخر ، فنلاحظ ضرورة تواجد المهارات العلمية في المدراء ومستويات الإدارة العليا، والإدارة العامة كما يجب توفر المهارات العملية في الفنيين والخبراء.

39ـ الإدارة الخدمية :

وهي الإدارة التي تتعلق بإدارة المنشآت الخدمية بها علاقة وثيقة بإدارة العمليات كما تقوم الإدارة الخدمية بتقديم خدمات خاصة بالعملاء وقد أفرد المؤلف كتاباً خاصاً عن تسويق الخدمات يمكن الرجوع إليه للتعمق في هذا المجال العلمي .

40ـ إدارة المنشآت الإنتاجية :

وهي قريبة من إدارة الإنتاج وقد سبق التطرق لها سابقاً .

41ـ إدارة المصانع :

وهي إدارة لها علاقة بإدارة الإنتاج بشكل وثيق وقد سبق إعطاء نبذة عن إدارة الإنتاج أعلاه فيما سبق في هذا الكتاب .

42ـ إدارة المنشآت الخدمية :

وهي إدارة قريبة ومتشابهة مع إدارة الخدمات وتسويق الخدمات وقد تطرقنا لذلك فيما سبق .

43ـ إدارة الوزارات الحكومية :

وهي إدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة وتقوم هذه الإدارة بالتخطيط الإداري في المؤسسات الحكومية وتنظيم الأعمال والمهام في الوزارات كما تقوم هذه الإدارة بالتنسيق بين أقسام وفروع ووحدات الوزارات والمؤسسات الحكومية والقيام بعملية المتابعة للأعمال والتعديل للأخطاء الناجمة عن تنفيذ الأعمال في المؤسسات والوزارات الحكومية وهي إدارة تلقى إهتماماً بشكل كامل من قبل رئاسة الوزراء وتتفرع بإدارة خاصة لكل وزارة على حدة .

44ـ إدارة الهيئات السياسية :

وهي إدارة وتنظيم أعمال وواجبات السفارات والقنصليات والمكاتب السياسية للدول وممثليها في الخارج وتتحدد الإدارة للهيئات السياسية والدبلوماسية بترتيب الأعمال في السفارات التي تمثل الدول في الدول الأخرى بشكل مستقل لكل دولة عن الأخرى وعلى أية حال فقد أفرد المؤلف كتاباً خاصاً بالإدارة المتعلقة بالهيئات السياسية والإدارة الدبلوماسية وعلاقتها بالوزارات الخارجية الحكومية .

45ـ إدارة الأزمات الإقتصادية والمالية :

أولاً : ماهي الأزمة ؟

الجواب: الأزمة هي مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت بهذه المنظمة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة

فالأزمة عبارة عن مصيبة حصلت قد تكون متوقعة الحدوث وقد تكون غير متوقعة حلت بالمنظمات والهيئات والمؤسسات الإدارية .

فالأزمة قد تحل وتنزل بالأفراد والأشخاص أو بالهيئات والمنظمات الإدارية أو شركة مالية أو إنتاجية أو خدمية .

كما أن الأزمات يمكن أن تنزل وتحل على المجتمعات الكبيرة وعلى الأمم والشعوب كما يمكن أن تكون هناك أزمات عائلية على مستوى الأسرة الواحدة .

فالأزمة تقع بشدة وتحاصر الأشخاص والهيئات والمنظمات وتجعلهم تحت ضغط شديد علمي ومالي وثقافي وسياسي وأخلاقي وغيرها من الأزمات التي يمكن أن تحصل فتقع على الجهات والأفراد والهيئات والمنظمات .

كما أن الأزمة لها قوى صنع تقوم بصياغة هذه الأزمات وإعداها ومن ثم بثها ونشرها في الأمم والشعوب والشركات .

إن القوى الصانعة للأزمة والداعمة للأزمة والمتسببة في الأزمة تجعل الأزمات أكثر ما يمكنها شدة وقوة ورعباً فتنزل وتحل بضغط كبير وشديد على الجهات والمنظمات والأفراد والحكومات .

كما أن الطرف الآخر المستقبل لهذه الأزمة يتلقى هذه الأزمات في ظل قلة وشحة وندرة من المواد والمؤن والمعلومات والبيانات والأرقام مما يجعله في دوامة لا مخرج منها مع محاولة جادة في الخروج من هذه الأزمات إلا أن القوة الضاغطة بشدتها وأزماتها تجعل لا مفر ولامهرب من هذه الأزمات .

إن الأزمة التي تقع لهي شبيهة للأزمة القلبية التي تحصل للأشخاص فالسكتة الدماغية لا ترحم فهي تحتمل الموت مباشرة كما أن السكتة القلبية لا تقل خطراً عن الأزمة القلبية وكذلك الحال في الأزمات المالية أو الإقتصادية أو الإدارية .

إن عمل الطبيب في الطوارئ والحالات الخطيرة كالسكتة القلبية والشلل المفاجئ والسكتات الدماغية وذلك في ظل وقت ضيق ومحاصرة من الأعمال والمهام فهناك عدة حالات طارئة في وقت وقت لهو أشبه بعمل المدير المختص بإدارة الأزمات فهو يجب عليه ترتيب الأوراق والأعمال في أسرع وقت ممكن وذلك في ظل ضغط عملي ومالي وزمني واضح .

مرتكزات الأزمة :

إن الأزمة لها عدة مرتكزات أساسية تعتمد عليها لتصبح أزمة فعالة وقوية وهذه المرتكزات هي:

1- أن الأزمة لها تأثيرات سلبية عنيفة وقوية تتضح فيما بعد وقوع الأزمة .

2- أن الأزمة لها مضاعفات وخسائر مالية وبشرية .

3- أن الأزمة لها أضرار نفسية تورثها إلى الأشخاص الذين نزلت بهم هذه الأزمة مما تتولد في بعض الأحيان إلى عقد وذكريات مرعبة ومواقف مخيفة.

4- أن الأزمة تحدث جواً من الهول والخوف والذعر والهم والغم .

5- أن الأزمة لها وقت محدد وضيق .

6- أن الأزمة إن لم تحل وتعالج فسوف تتفاقم وتكبر وتتفجر .

7- أن الأزمة لا تحتمل التأخير أو الترك والتغافل عنها .

8- أن الأزمة تخلق جواً من التوتر النفسي والقلق والإرهاق الفكري .

9- أن الأزمة تحدث جواً من الدهشة والصدمة النفسية العنيفة .

10-أن الأزمة تحصل في جو من قلة المعلومات وعدم معرفة التصرف وقلة البيانات والأرقام وإختلاط الحقائق ببعضها وعدم معرفة الصحيح من الباطل .

11-أن الأزمة تكون محاطة بقوى عزل تحيل بينها وبين أنظمة الحلول العادية المقدمة لتخفيف منها .

12-أن الأزمة يجب التعامل معها مباشرة وذلك لتفادي خطر إنفجارها وتحولها إلى أزمة متأزمة ملازمة دائمة .

13-أن الأزمة لا تسمح بالتجديد العلمي أو التحديث الثقافي وخصوصاً في ظل وجود ضغوطات أزموية ومواقف متأزمة حادة .

14-أن الأزمة تثير حالة من الغضب والخوف والهلع والتوتو والثوران والقلق النفسي وعدم معرفة كيف تسير الأمور بالخارج .

15-أن الأزمة تكون محاطة بجو متكامل من قلة وشحة وندرة وإنعدام المعلومات والبيانات والأرقام التي تساعد على معرفة بعض جوانب الأزمة للمباشرة بحلها تفادياً لحصول أزمات أخرى ناتجة عنها .

16-أن الأزمة تستنزف وقتاً كبيراً وجهداً عظيماً ومالاً وفيراً وخسارة فادحة في الموارد البشرية والمالية وذلك في سبيل السيطرة على الأزمة والتحكم فيها .

17-أن الأزمة تلقي بثقلها وأعبائها وضغوطاتها وإفرازاتها ونتائجها السلبية دون تأنٍ أو صبرٍ أو تهاون في الوقت .

18-أن الأزمة هي شر لا بد منه وأمر لا بد من حصوله ووقوعه وهنا يأتي دور هذا الكتاب العلمي في دراسة كل ما يتعلق بجوانب الأزمة وكيفية القضاء عليها .

19-أن الأزمة يجب أن يكون لها نظام وقاية وحماية وأجهزة إنذار وخطط مستقبلية تنذر بحدوث ووقوع أزمات معينة .

20-أن الأزمة يجب أن يكون بعد وقوعها وحصولها نظام خاص لحذفها ومسحها وإصلاح ما كانت قد دمرته أو خربته وحطمته وأحدثت فيه الكثير من المصائب والنكبات وذلك بوسائل العلم الحديثة وبمعرفة كيف يمكن غسل أدمغة العقل البشري وذلك عن طريق علم البرمجة اللغوية والتنويم المغناطيسي وعلم التنويم الإيحائي ومهارات التفكير الإبداعي ومهارات الإقناع والتأثير في الآخرين .

ثانياً : ما هي المشكلة ؟

الجواب: المشكلة هي مصطلح علمي ولفظ يعبر عن حالة وقعت غير مرغوب بوقوعها وهي تتصعد وتزداد وتتفاقم وتكبر مع مرور الوقت وإن لم نستطيع حلها تنفجر وتصبح أزمة لا نهاية لها ومصيبة لا حد لها .

فكل أزمة مشكلة وليست كل مشكلة أزمة .

فالمشكلات يمكن حلها في وقت أسرع من حل الأزمات .

كما أن الأزمات حدتها تطول وقوتها تزداد يوماً بعد يوم بينما المشكلة يمكن حلها والتخفيف من أضرارها وإزالتها تماماً .

فالمشكلة الإدارية إذا حصلت ووقعت في إحدى الشركات فإن الموظفين يستاؤون ولا يتحطمون كما يمكنهم حل هذه المشكلة بشكل سريع للتخلص من الأرهاق .

أما الأزمة فإن الموظفين لا يستطيعون حلها بسهولة إلا بتدخل من جهات عليا رسمية كبيرة لها كل الصلاحيات في التغيير والنفوذ .

فالمشكلة إذا تعقدت تصبح أزمة قائمة بحد ذاتها ويصعب حلها وتحليلها وفهمها والقضاء عليها إلا بالإستعانة بالمدراء المختصين بإدارة الأزمات .

مرتكزات المشكلة الإدارية:

إن المشكلة الإدارية تعتمد على عدة مرتكزات أساسية هي :

1 – أن المشكلة أقل حدة واخف ضرراً من الأزمة .

2 – أن المشكلة يمكن حلها بسهولة أكبر من حل الأزمة .

3 – أن المشكلة إذا زادت تصبح أزمة يصعب حلها .

4 – أن المشكلة هي باعث رئيسي وحقيقي للأزمة .

5 – أن تراكم المشكلات لفترة طويلة يسبب لدينا أزمة ليس لها حل .

6 – أن المشكلة هي عبارة عن كل ظرف خارجي أو داخلي يحصل بشكل سلبي وغير مرغوب بحصوله .

7 – أن المشكلة هي عبارة عن حالة عملية حصلت ووقعت ونفذت بشكل سيء إلى بعض الأشخاص والموظفين أو الشركات والمنظمات .

8 – أن المشكلة تخص أشخاصاً معينين وتكون خاصة بأفراد أو منظمات محددة بينما الأزمة تعم الموظفين الداخليين للمنظمات والزائرين الخارجيين والعملاء والزبائن على حد سواء .

9 – أن المشكلة يجب فهمها وحلها وإدراكها حتى لا تتحول إلى مشكلة أكبر وتجمع المشكلات يسبب الكثير من الأزمات .

10 – أن المشكلة هي تعتبر أساس لحصول الكثير من الأزمات ولذا يجب المباشرة الفورية والعمل التنفيذي السريع للتصدي للمشكلة ومعرفة أسباب المشكلة وطرق حل المشكلة .

11 – أن المشكلة لها وقت محدد فيجب أن يتم إستغلال هذا الوقت لحل المشكلات وتحليلها معرفة عواملها وإذا ماتم إهمال وترك المشكلة فأصبحت المشكلة دائمة الوجود فهي تعد عندها أزمة ومصيبة دائمة وليست مشكلة فقط .

12 – أن المشكلة يمكن تحليلها ومعرفة أسبابها بواسطة معرفة الهدف من وجود أو إختلاق هذه المشكلة وبالتالي متى ما عملنا على تحقيق الهدف المطلوب فإن المشكلة ستزول بزوال السبب وبحصول المراد وتحقيق المطلوب .

13 – أن المشكلة يسهل عملية إزالة ومسح الأضرار التي أحدثتها وسببتها .

46ـ إدارة التسويق العالمي والدولي :

إن أساسيات إدارة التسويق العالمي والدولي هي كما يلي:

1- أن إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث وأعمال الإدارة التسويقية هي مجالٌ لا غنى عنه وعمل هام في كل الإدارات وشتى المجالات الإدارية فمما لا شك فيه أن الجامعات الدولية والعالمية والشركات والوزارات والمؤسسات الدولية وغيرها هي بحاجة ماسة إلى تسويق جيد وتسويق حديث ومعاصر كما تحتاج أيضاً إلى إدارة تسويقية لتقوم بأعمال التسويق والترويج والدعاية والإعلان الحديث وغيرها من الأعمال الهامة والضرورية والتي لا تقوم إلا بوجود إدارة متخصصة في الشركات الدولية والعالمية تسمى إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث وهي تعمل على إدارة التسويق وإدارة السوق الخارجية والداخلية وترتيبها وتنظيمها.

2- إن مكتب إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث ومكتب مدير التسويق هو الوجه الخارجي للمؤسسة أو المنظمة الإدارية والمرآة التي من خلالها يرى ويسمع الأخرون عن هذه المؤسسة سواء أكان اتصالهم بها مباشر عن طريق المقابلات الشخصية أو غير مباشر من خلال الاتصال الهاتفي فعلى مكاتب التسويق أن يقوموا بعملية تسويق جديدة وحديثة وأن يسعوا على أن تكون المقابلة مع الطرف الآخر المقابل برفق وأدب واحترام بحيث يسيطر على الطرف الآخر من الزبائن والعملاء الشعور بالاطمئنان والقناعة من أنهم يتعاملون حقاً مع أناس عمليين يسعون إلى التعاون الخالص والمنفعة المتبادلة مع وجود احترام ملموس حقاً ولطف ملحوظ .

3- إن عمل إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث متنوع ، ومتشعب، ومتعدد، بحيث يمكن أن يشمل القيام بكافة الأعمال التسويقية ، والإدارية، ولكن في حالة ازدياد الأعمال والواجبات المكلف بها مكتب

التسويق الدولي لابد من إيجاد برنامج وخطة عمل تسويقية، وطريقة معينة تساعد الموظفين والموظفات في المكاتب التسويقية على إتمام هذه الأعمال الإدارية بسرعة ودقة وإتقان .

4- نظراً لكبر حجم الشركات والمنظمات التجارية والصناعية في الوقت الحاضر واتساع نطاقها داخلياً وخارجياً فقد أصبح لمكتب إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث أهمية كبرى من حيث أن مكتب إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث يقوم بإدارة السوق الخارجية والداخلية كما يقوم بأعمال التسويق الدولي والمحلي العالمي والداخلي من دعاية فعالة ومؤثرة وترويج حديث وتسويق متقدم ومعاصر.

5- إن وظائف وأعمال إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث تعتبر أحد أهم وسائل العمل المالي والإداري الحديث والمعاصر وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد والأرباح المالية مع ضمان عدم ضياع الطاقات والجهود والأوقات المبذولة من قبل الموظفين في المكاتب الإدارية وبالتالي يسهل عمل التجار والصناعيين ومدراء التسويق وغيرهم.

6- هناك الكثير من المنشآت الإدارية والمؤسسات التي تعتمد على إدارة التسويق الدولي الحديث والمعاصر تقوم بتوجيه الفضل في النجاح والتقدم والتطور التسويقي الملحوظ بنتائجه المبهرة وذلك لتبنيها السياسات الدولية والدراسات الحديثة في إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث .

7- هناك مجموعة من الشركات المحلية التي إكتفت بممارسة سياسات تسويقية محلية وتطبيق طرق تسويقية تقليدية قديمة فكانت النتائج بعد مرور فترة من الزمن هو تدهور الأوضاع والانحطاط وتراجع الأرباح مع عدم قدرة على التكيف مع الأوضاع الخارجية والسياسات الدولية والدراسات الحديثة والمعاصرة .

8- إن الأرباح تتزايد والعوائد تكبر والإستثمارات تزيد والمبيعات تحقق أفضل تقدم لها والشركات الصغرى تكبر وتتقدم كل ذلك في ظل تطبيق الدراسات الحديثة والدولية المعاصرة في إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث .

9- إن أرباح المنظمات الإدارية والهيئات والمنشآت والشركات التجارية تتزايد بمعدل يفوق أي تفوق آخر في ميدان السوق الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وذلك في ظل تطبيق قوانين التسويق الحديثة في الشركات والمنشآت.

10- إن الدراسات الحديثة في التسويق المعاصر وتطبيق القوانين الحديثة في الشركات يؤدي إلى تنمية وتطوير الكوادر والكفاءات البشرية وتنمية المهارات الإدارية مع تزايد الأرباح المالية والعوائد والدخول المادية .

11- إن تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارات التسويق الدولي لدى الشركات يجعلها في خط واضح من الأهداف وفي أمد واضح في تطبيق الأهداف المستقبلية البعيدة المدى والمتوسطة والقريبة المدى .

12- إن الدراسات الحديثة في التسويق الدولي الحديث تعمل على توفير أهداف واضحة مستقبلية للمنشآت والشركات الدولية كما تساعد على تحقيق إتجاهات حديثة ومتطورة في الشركات .

13- إن تطبيق الدراسات الحديثة في التسويق الحديث الدولي يحقق تغييراً فعلياً كاملاً لكل إستراتيجيات المنشأة الخاطئة مع إحداث تجديد وتحديث وتوازن بين متطلبات القرن الحديث وتحدياته الخارجية في الأسواق الخارجية .

14- تساعد الدراسات الحديثة في التسويق الدولي على تحقيق روح التنافس وبث روح المنافسة لدى الموظفين ولدى الفروع الأخرى للشركة ذاتها في عدة مناطق ودول مختلفة .

15- تعمل الدراسات والقوانين الحديثة في التسويق الدولي المعاصر على وضوح التخصصات العلمية والإدارية والوظيفية مع تزايد مبدأ التدرج الوظيفي والمهني في الشركات والمؤسسات .

16- تعمل إدارة التسويق الدولي الحديث والمعاصر على تطبيق أهداف مستقبلية هادفة وبناءة للرفع من مستوى الشركات إدارياً ومادياً وبشرياً ووظيفياً .

17- إن تطبيق الدراسات الحديثة في التسويق الدولي الحديث والمعاصر في المنشآت الدولية والعالمية يؤدي إلى تزايد خبرات المدراء والتسويقيين والموظفين والإداريين والمسوقين الخارجيين والداخليين .

18- تساعد الدراسات الحديثة في التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث على معرفة المخاطر والتهديدات الخارجية للشركات مع وضع طرق حديثة لمواجهة التحديات المستقبلية الحديثة للشركات .

19- إن معرفة متطلبات وإحتياجات الزبائن والعملاء والمستهلكين الخارجيين للمنتجات التي تقدمها الشركات لهم ومعرفة مدى جودة الخدمات التي يسعى لها العملاء والمستهلكين في الحصول عليها من الشركات والمؤسسات والمنشآت تساعد على تلبية إحتياجات السوق الدولية وتلبية متطلبات الزبائن الخارجيين .

20- في ظل فهم وتطبيق الإستراتيجيات الحديثة في التسويق الدولي المعاصر والحديث في المنشآت الدولية والأسواق الخارجية العالمية يحدث التغيير الحقيقي للمنشآت كما يحصل لحول جذري في نشاطات المنشآت والشركات وطرق تعاملاتها ونوعية جودة منتجاتها

21- إن توافر الكثير من المهارات التسويقية الحديثة لدى مدراء إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر والحديث يساعد على تفهم حاجات الزبائن

الخارجيين مع تلبية متطلبات السوق الدولية والعالمية في ظل وجود منافسة قوية بين العديد من الأسواق العالمية .

22- إن الدراسات الدولية الحديثة في إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر تساعد على ترتيب الشركات والأسواق ووضع إستراتيجيات داخلية وخارجية صالحة التطبيق في ظل الأوضاع التنافسية الشديدة مع توفير الكثير من الجهود والموارد البشرية والمالية لمواكبة التطور في الإنضمام للأسواق العالمية ومنظماتها .

23- تركز الدراسات الحديثة في التسويق الدولي على الإهتمام بالجوانب المادية والخارجية والمظهرية للمنتجات مع الجودة الفائقة للمصنوعات والخدمات والرقي التام في طريقة تقديمها وإجراء الإغراءات والتأثيرات البصرية والسمعية والحسية على وسائل الدعاية الخارجية والإعلان والترويج الخدمي والسياحي للمنشآت وما تنتجه وتقدمه من أدوات ومنتجات ومصنوعات وكذا الحال بالنسبة للمنشآت والمؤسسات الخدمية .

24- تقدم الدراسات الدولية الحديثة إلى معرفة القوانين الحديثة في الشركات الدولية وكيفية الإنضمام في منظمات الأسواق العالمية وفهم ومواكبة التطورات الحديثة في الأسواق الخارجية مع بث روح التعاون بين المتنافسين الدوليين في الداخل والخارج .

25- تعمل المنظمات التسويقية المعاصرة على وضع مكافآت ومنح معنوية ومادية للدخول في هذه المنشآت الدولية كما تعمل على إعطاء منح ومزايا تجارية تستفيد منها الشركات الدولية والعالمية أثناء دخولهم في منظمات الأسواق الخارجية والدولية والعالمية .

26- تحقيق الإدارة التسويقية الدولية الحديثة لأفضل النتائج والقيام بأفضل الإنجازات العملية مع تحقيق لكل أهداف المنشأة التسويقية .

27- القيام بتحقيق الأهداف والخطط والقوانين والإستراتيجيات التسويقية الحديثة والمعاصرة .

28- تساعد إدارة التسويق الدولي والعالمي على التعرف على كل التحديات والمواجهات والعقبات المتوقعة ظهورها في طريق التميز والظهور في الأسواق الدولية .

29- تقوم إدارة التسويق الدولي والعالمي بتحقيق التوازن الفعال والحقيقي لكل مواجهات وتحديات ومتطلبات القرن الحديث للدخول في الأسواق الدولية.

وبهذا نكون قد وضحنا كل أنواع وأجزاء وأقسام الإدارات الدولية الحديثة بشكل مفصل كما أننا سندخل فيما يلي في الإطار العام لدراسات الإدارة المعاصرة.

الإطار العام لدراسات الإدارة المعاصرة :

تتحدد دراسة الإدارة المعاصرة وفقاً لأسس علمية وإدارية معاصرة تتوافق مع الشروط الإدارية المعاصرة وذلك لتحقيق إطار عام وشامل لكل محتويات الإدارة المعاصرة ويمكن تحديد ووضع إطار عام للإدارة المعاصرة وفقاً للأسس والمرتكزات العلمية التالية والتي تقوم بتحديد ووضع إطاراً علمياً للإدارة المعاصرة وهي كما يلي :

1-التركيز على التميز الإداري والجودة الإدارية العالمية .

2- معرفة ودراسة وتحليل الظروف البيئية الخارجية للشركات .

3- معرفة العوامل الداخلية للمنظمة ونقاط الضعف للمنظمة وتقويتها وتنمية وتطوير الموارد البشرية والمالية لديها .

4- إعداد الخطط الإستراتيجية البعيدة المدى للمنظمة .

5- تصميم ووضع الهيكل التنظيمي للمنظمة .

6- دراسة الأسواق العالمية ومتطلباتها ومعرفة قوانينها .

7- إقامة إدارة علاقات عامة بناءة وفعالة .

8- إعداد إدارة موارد بشرية فعالة وتنمية هذه الموارد بإستمرار .

9 – إستخدام التكنولوجيا المتطورة في الإدارات .

10- إيجاد نظام للقيادة الإدارية الفعالة والبناءة .

11- إقامة علاقات كثيرة مع شركات وأشخاص على مستوى عالي ورفيع بشكل واسع .

12- إقامة شبكة للإتصالات والتواصلات والنقل بشكل متطور وحديث .

13- توفير أصول مادية وأصول ثابتة وأصول ملموسة راقية تتوافق مع التطورات الحديثة في الشركات والمؤسسات .

14- حث الموظفين على الولاء الوظيفي للشركة التي يعملون والعمل على حصول رغبتهم للإستمرار في العمل معهم وتشجيع الإخلاص العملي والولاء الوظيفي للموظفين والإداريين

15- تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات .

16- تفعيل أنظمة التطوير والتحسين المستمر لكل نواحي الشركة .

17- العمل على تخفيض التكاليف والتقليل من التكاليف المالية .

18- إيجاد نظام للمعلومات تفعيل نظام للشبكات الخاصة بالمعلومات والإتصالات بشكل متطور وحديث .

19- تحرير التجارة وإزالة الحواجز الجمركية.

20 - حرية الإستثمار وانتقال الأموال .

21 - انتشار النظم الديموقراطية وأنظمة الشورى والمشاورة .

22 – التركيز على حقوق الإنسان وحرية الرأي والتعبير .

23– كسر الحواجز السياسية ورفع الحدود السياسية بين الدول .

24 – العمل على رفع مستويات التعليم والثقافة الدولية .

25– الإهتمام بالوسائل الإعلامية والدعائية والفضائية العالمية .

26– الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية .

27 – الإستفادة من التكنولوجيا المتطورة والعالمية .

28– الإهتمام بوسائل التكنولوجيا والأجهزة الحديثة والحواسيب .

29– الإستفادة من التغيرات في المناخ والمناطق والمواقع المختلفة .

30– التشجيع على الإبتكار والإختراع والإبداع .

31– التعامل مع الأسواق الدولية والعالمية بشكل قوي وفعال .

32– الحصول على رضا العملاء .

لقد وضحنا فيما سبق كل متطلبات وعوامل دراسة الإدارة المعاصرة وسندخل الآن فيما يلي في الدراسات العلمية في الإدارة المعاصرة .

الدراسات العلمية في الإدارة المعاصرة

لقد أظهرت المؤشرات الإحصائية عام 1986م أن مجموع حجم صادارات العالم في عام 1946م كانت أقل من 50 بليون دولار، إلا أن هذه الحجم بشكل متسارع حتى وصل إلى أكثر من 2 تزليون بحلول عام 1990م. وكانت حصة الدول الصناعية المتقدمة من هذا المجموع قد ازدادات من 50٪ في عام 1956م إلى أكثر من 70٪ في عام 1989م. إلا أن حصة الدول النامية بما فيها الدول المصدرة للنفط من هذه الصادرات انخفضت من 38٪ إلى 28٪ خلال نفس الفترة المنوه عنها. ومن العوامل المؤثرة في هذا التناقص في حصة الأعمال الدولية من لدن

الدول النامية هو زيادة اعتمادهم على الصادارت من المنتجات الأولية، وأن الإيرادات من هذه المنتجات الأولية لم يتماشى مع المنتجات السلعية والصناعية الأخرى، وسبب ذلك يعود إلى احتكار الدول المتقدمة للتكنولوجيا المتقدمة، وكذلك استحواذها على القدرات الصناعية للصناعات الإنتاجية والمخفض مجموع الصادرات من المنتجات الزراعية من 31٪ إلى 15٪ إلى 60٪.

وخلال عقد السبعينات (1970م) رفعت الدول المنتجة للنفط إيرادتها المتحققة من التصدير بشكل ملحوظ، وكان ذلك نتيجة للزيادة الكبيرة في أسعار النفقط. وحققت بعض هذه الدول مثل البرازيل وكوريا وسنغافورة وتايوان زيادة في قدراتها التصنيعية، وحظيت هذه الدول الصناعية الحديثة (Newly Industrialized Countries) بحصة معتبرة من سبق التصدير للقوى العاملة والمنتجات ذات التكنولوجية البسيطة.

والعديد من منظمات الأمم ساندت اتفاقيات التجارة المعاصرة ومنحتها الاعتبارات الدولية لتنشيط التصدير من الدول النامية خلال الفترة 1970م إلى 1980م مما ساعد هذه الدول على زيادة حصتها في الأسواق الدولية. وبالتالي حققت الدول الصناعية الحديثة زيادة حصتها السوقية الدولية بمقدار 13٪.

ومن وجهة النظر التقليدية بخصوص التجارة المعاصرة فإن العمالة، وعوامل الإنتاج الأخرى لا تتمتع بمرونة الحركة والانتقال بين الدول. وتهتم الشركات متعددة الجنسيات ليس فقط بحركة وانتقال السلع والخدمات بين الدول عموماً، بل أيضاً بحرية وحركة وانتقال رأس المال. ويسمح تدويل رأس المال للشركات والأفراد لمناقلة رأس المال بين الدول لأغراض التملك والاستثمار في الموجودات المختلفة والمساهمة في تأسيس المنظمات التجارية والصناعية المتنوعة.

نظرياً، يناقل المستثمرون الأموال من دولة إلى أخرى إذا هم توقعوا تحقيق عائد أفضل ومردود أعلى. إن مناقلة الاستثمارات من دولة لأخرى تقع لأسباب عدة، منها:

1- الدول الثانية توفر عائداً على أعلى المدى الطويل قياساً بما كان يتحقق في الدولة الأولى.

2- حصول المستثمر في البلد الثاني على موجودات أكثر وبنفس حجم رأس المال الذي كان مستثمراً في البلد الأول.

ومن هذا المنطلق، فإن الاستثمارات تنساب من الدول المتقدمة الغنية إلى الدول النامية والفقيرة، إلا أن المستثمرين لا ينقلون أموالاً كثيرة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، ويمكن أن نستشف أن عوامل مثل العائد المالي والكلفة الأقل غير كافية لجذب رؤوس الأموال إلى مجالات التجارة والصناعة. ذلك أن العوائق التي تواجه الاستثمار الأجنبي قد تكون ذات طابع سياسي أو اقتصادي متأثرين بدرجة الاستقرار والمخاطر السائدة في بلد ما، إلى جانب القيود التي تفرضها بعض الحكومات على عمليات الاستثمار، وكذلك مدة استرداد العائد المقبول على الاستثمار، وإن الدول لا توفر عائداً عالياً على الاستثمارات قد تكون اقتصاديات جذابة للاستثمار إذا هي وفرت الظروف المناسبة والضامنة لتعويض أتعاب عملية الاستثمار فيها.

وقد تأخذ الاستثمارات الأجنبية شكلاً من أشكال المحافظ الاستثمارية أو تكون استثماراً مباشراً. المحافظ الاستثمارية هي عملية استثمار في أوراق مالية دون أن يكون للمستثمر صوت في إدارة المنظمة، إلا أن الاستثمار المباشر ينطوي على درجات متفاوتة من الملكية والإدارة. في مجال المحافظ الاستثمارية لا يمثل المستثمر أي سيطرة على أمواله المستثمرة في مشروع ما، إلا أن هناك عدداً من

الخصائص التي تشجع على الاستثمار في الأوراق المالية (المحافظ الاستثمارية) أكثر من الاستثمار المباشر. وأن بعضاً من إيجابيات المحافظ الاستثمارية تتضمن:

أ) بيئة نظامية مشجعة.

ب) سيطرة حكومية على الأوراق المالية وعمليات تداولها.

جـ) إمكانية التنويع الاستثماري.

د) كلفة منخفضة نسبياً.

فمثلاً نجد أن أعمال الأوراق المالية وتداولها في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا منظمة وتخضع لتعليمات حكوماتها. ومثل هذه التعليمات الحاكمة تخفض من المخاطر التي قد تتعرض لها عملية الاستثمار، وتوسع من معطيات الحماية تجاه أي عمل غير قانوني أو تزوير قد يواجه هذه العملية، كما يستطيع المستثمر الأجنبي تنويع محافظه الاستثمارية بسهولة ويسر دون أن يتحمل تكاليف إضافية.

وبالمقابل فإن أي قيود وضوابط تجاه محافظ الاستثمار قد تبعث التردد وعدم الإقدام على اقتناء أية محفظة. فمثلاً الضرائب أو قيود التحويل الخارجي، أو سيطرة الحكومة على سوق رأس المال هي أمثلة على القيود والضوابط التي تواجه المحاف الاستثمارية. وتفرض غالبية الدولة ضرائب على الأرباح ونسب الفائدة المتحققة على تلك المحافظ الاستثمارية، والقوانين الضريبية غير المشجعة ومعدلات الضرائب يمكن أن تضاعف الحالة الضريبية على المستثمرين، إلى جانب آثار القيود البيروقراطية التي قد تبرز في المحيط الاستثماري. وقيود التحويل الخارجي تأخذ أشكالاً عدة مثل الحد من شراء أوراق مالية أجنبية، الحد من شراء أوراق مالية محلية من لدن المستثمر الأجنبي. وتسيطر بعض الحكومات تماماً على أنشطة الأوراق المالية العاملة في بلدانها وبدرجات متفاوتة، فمثلاً نجد أن المستثمر الأجنبي في كل من الهند والمسكيك وكوريا لا يستطيع أن يتعدى الحد المسموح به للاستثمار في الأوراق المالية، وذلك لوجود سقوف مالية لا يمكن تجاوزها.

إن الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار يأخذ مجاله في بلد أجنبي وله درجات متفاوتة من المسؤولية في إدارة نشاط المنظمة التي تم الاستثمار فيها. كان لأمريكا الحصة الأكبر في الاستثمار الأجنبي بعد الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف السبعينات (1970م)، وبعد ذلك تطورت الاستثمارات اليابانية والأوروبية بشكل ملحوظ، إلا أن بريطانيا وأمريكا حازتا على معدلات استثمارية حتى عام 1985م. أما بعد حرب عام 1986م فقد تسارعت الاستثمارات اليابانية بوتائر أعلى من الاستثمارات الأمريكية، ولتصبح أكبر المستثمرين في العام في عام 1989م كانت الاستثمارات الأجنبية المباشرة في أمريكا تجاوزت 1051 مستثمراً، وأن ثلث هذا العدد كان من المستثمرين اليابانيين.

في سوق رأس المال الأمريكي يلعب رأس المال الأجنبي الدور الرئيسي، وتعتمد أذونات الخزينة الأمريكية والسندات الأسهم الصادرة عن الشركات المختلفة تعتمد بشدة على الاستثمارات الأجنبية. وأن جريان رأس المال الأجنبي حول الاقتصاد الأمريكي من كونه الدائن الأكبر في العالم إلى كونه المدين لدول العالم الأخرى. فمثلاً حققت الدول الغربية أكثر من نصف ترليون دولار من الاستثمارات في الولايات المتحدة، كما زادت اليابان حجم مبالغها الاستثمارية لتصبح أكثر من 350 بليون دولار في نهاية عقد الثمانينات.

إن قوة الين الياباني والمارك الألماني والعملات الأخرى أسهمت كثيراً في تزايد الاستثمار الأجنبي في الولايات المتحدة، وبحلول 1990م كان الكثير من الشركات الأمريكية بما فيها Smith & Wesson, Geneal Electric, General Tire، وأخرى تم شراؤها من قبل شركات متعددة الجنسيات مستثمرة أوروبية ويابانية. وقد وظف المستثمرون الأجانب بعد عام 1980م البلايين من الدولارات في أمريكا ذهبت جلها في امتلاك شركات تجارية، معامل صناعية وعقارات. وارتفع هذا الاستثمار إلى ما يقارب 500 بليون دولار في عام 1990م. وقد شهدت الحكومة الأمريكية حينها أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة قد خلقت وولدت

العديد من الوظائف وحفزت دخول رؤوس أموال جديدة إلى بيئة الأعمال، كما روجت لدخول تكنولوجيا جديدة إلى الصناعة وساعدت الاقتصاد والصناعات في أن تحتل مكانة تنافسية ملحوظة، ويجادل الخبراء بأن الاستثمار الأجنبي المباشر قد أدخل منافسين أقوياء إلى هذا السوق مما يتطلب الانتباه واليقظة.

إن تزايد الخوف من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وأنها قد استحوذت على حصة لا بأس بها من الفعاليات الصناعية والتجارية الأمريكية، عكسته المذكرة التي رفعت إلى مجلس الشيوخ ربيع عام 1988م ولو أن الحكومة قد عارضت هذا الاستحواذ في 1986م. حيث أشارت إلى أن بعض الشركات أصبحت مملوكة من قبل المستثمر الأجنبي، وأصبح بالإمكان امتلاك والسيطرة على جانب مهم من التكنولوجيا ذات العلاقة بأمور الدفاع والقضاء. وقد ساندت شركات الحاسوب الأمريكية هذه الملاحظة واندفعت لرفع أصواتها أمام الحكومة حينها، وكل ذلك دفع بعض المستثمرين الأجانب إلى الانسحاب وعدم زج استثماراتهم في الصناعات الأمريكية.

مثل هذه الأحداث وأخرى دفعت الحكومة للنظر بإصدار تعليمات جديدة تحد من اندفاع المستثمرين الأجانب من التحول والمباشرة في الاستثمار في تطوير المنتوجات، وتوجهت العديد من الشركات متعددة الجنسيات بما فيها Toyota و Komatsu و NEC بهذا الاتجاه فطورت منتجات عديدة وقدمت خدمات متطورة للمستفيدين.

وقد ساعدت الاستثمارات الأجنبية المباشرة على مناقلة رؤوس الأموال والتكنولوجيا بين الدول. وشملت عمليات نقل التكنولوجيا مثلاً تقديم منتجات جديدة، تطوير أساليب الإنتاج، خبرات ومهارات وأفضل جوانب نقل التكنولوجيا هو نقل الخبرات الإدارية. كما ساهمت هذه الاستثمارات في تطوير جوانب أساسية من القطاعات ال صناعية في العديد من البلدان، ففي العديد من الدول النامية شجعت وحركت الاستثمارات الأجنبية المباشرة التنمية الصناعية

وخلق توجهات نحو التنويع وبناء قاعدة صناعية محلية. وحتى في الدول المتقدمة فقد نشط التنافس الذي خدم في النهاية جمهور المستهلكين. ومع أن التوظيف الذي خلقته الاستثمارات الأجنبية نشط الاقتصاديات المحلية، إلا أن ذلك أسهم أيضاً في إكساب قوة العمل المهارات والطاقات الجديدة، إلى جانب دور هذا الاستثمار في توليد الأفكار وتقديم منتجات جديدة وتحريك رؤوس الأموال الجبانة نحو الولوج في الأعمال.

فإذا كان ما قدمنا يشير إلى إيجابيات الاستثمار الأجنبي، فإن هناك جوانب سلبية كذلك، لما يخلقه هذا الاستثمار من تهديد ويولده من صراع في الدول المستضيفة له. إذ لا تمتلك الدول النامية سوى تكنولوجيا محلية، وهي تعتمد كلية على تكنولوجيا أجنبية. فمثلاً طورت كوريا صاداراتها الصناعية، بعد أن استوردت تكنولوجيا متقدمة، ودعت رؤوس الأموال واستضافتها من اليابان وأمريكا، كما أن الشركات والاستثمارات الأجنبية على جذب المهارات والطاقات والقدرات المحلية وأغرتها للعمل معها من خلال المحفزات المادية والمالية التي تقدمها لذوي العقول والطاقات أكثر مما تقدمه الشركات والمنظمات المحلية.

كما انتقدت الاستثمارات الأجنبية في المشروعات كونها تصدر للمجتمعات ال محلية أنماطاً سلوكية وحضارية وعادات وتقاليد لا تتماشى وتقاليد تلك المجتمعات. وقد عبرت الكثير من الدول والمجتمعات العربية والإسلامية عن عدم رضاها على طريق ونمط الحياة الغربية. كما أن الحكومة الصينية هي الأخرى عبرت عن مشاعرها الرافضة لآثار الحضارة الغربية على الحضارة الصينية، حتى أن عملية الاستثمار الأجنبي استغلت سياسياً من لدن المستثمر والمستقبل للاستثمار. والكثير من الدول انتقدت ورفضت سياسية جنوب إفريقيا للتميز العنصري، مما حدا بالأمم لتبني فعل ينطوي على عدم تشجيع المعنيين من الاستثمار في ذلك البلد. كما أن العديد من الدول حرمت من الاستثمار الأجنبي مثل كوبا، فيتنام ونيكاراكوا، بقوة الدول المتقدمة صناعياً مثل اليابان وأمريكا ولأسباب سياسية.

ولا زال الشعار عموماً مرفوعاً بخصوص ضرورة السيطرة على عمليات الاستثمار الأجنبي.

إن التجارة المعاصرة نمت خلال الثلاثة عقود الماضيية بوتائر متسارعة. وبالتحديد نمت التجارة الدولية في العديد من الدول المتقدمة بمعدلات متسارعة. وبحدود عام 1990م اصبحت كل من الولايات المتحدة، اليابان، ألمانيا، فرنسا، المملكة المتحدة، وكندا أكبر الدول التجارية. أعقبتها بعد ذلك إيطاليا وبلجيكا وفنلنده والسويد، وبلغت قيمة التجارة الدولية في عام 1989م أكثر من خمسة تريليونات من الدولارات الأمريكية.

تاجرت الدول مع بعضها لتحقيق ميز اقتصادية، وأن تنامي التجارة بعد الحرب العالمية الثانية يعود إلى الجهة المكثفة التي بذلتها الحكومات والشركات متعددة الجنسيات لتوسيع قاعدة الأسواق الدولية وفرض سيطرتها عليها.

وقد حاولت الحكومات الاستبدادية خلال فترة السيطرة الاستعمارية بين القرن السادس عشر وحتى الثامن عشر أن تحكم سيطرتها على سياسات واقتصاديات الدول الأخرى باعتماد القوة العسكرية. لتجميع المعادن المختلفة وبخاصة الذهب والفضة. وكان الهدف الأساس وراء التجارة الدولية التي مورست من قبل الحكومات والشركات الكبيرة المحتكرة لها تحقيق فائض تجاري من خلال منع المستعمرات الأمريكية من إنتاج سلع إنتاجية واستهلاكية.

فمثلاً سعت بريطانيا إلى أن تنشيء علاقات تجارية مضادة للتوجه الأمريكي آنذاك. وهذا ما يمكن أن نطلق عليه الاحتكارات التجارية (Mercantilism) والذي أصبح الأساس للتجارة الدولية حتى نهاية القرن الثامن عشر. وخلال هذه الفترة تم إرغام المستعمرات على أن تواجه خسارة تجارية. ذلك أن الفائض التجاري أو الربح المتحقق من التجارة الخارجية يمكن أن يسهم في تطوير الدخل القومي أكثر من الربح نفسه استناداً إلى المضاعف التجاري (Trade Multiplier).

في عـــام 1776م تقــدم Adem Smith بفكـــرة المنفعـــة التامـــة (Abolute Advantage) في كتابة ثـروة الأمـم. وتطـورت أفكـار تقليديـة أخـرى خاصة بالتجارة الدولية بعد القرن التاسع عـشر قـدمها كـل مـن Stuart Mill & Ricardo. وقد أكدت النظرية الاقتصادية التقليدية علـى مفهـومي حريـة التجـارة والتخصص الدولي. وقد أشار Adam Smith إلى أن الفرد يسعى ملاحقاً عوائـد الآخرين، وأن ثروة المجتمع ستتضاعف إذا تـرك الأفـراد في سـعيهم هـذا. أصـبح هذا المبدأ القاعدة للنظرية الكلاسيكية لحريـة التجـارة الدوليـة وأن نظريـة المنفعـة المقارنة (Comparative Advantage) هـي تعـبير عـن التجـارة المعاصـرة المنبثقـة من ذلك المفهوم.

إن المنفعة التامة من الإدارة المعاصرة والإدارة الحديثة تمـنح بعـض الأقـاليم أو الدول منفعة تامة في إنتاج بضائع وسلع معينة، وتنتج المنفعة التامة مـن امـتلاك الدولة لعوامل فريدة وضرورية لإنتاج سلع معينة، وقد تمتلك أمة ما عامـل إنتـاج فريد لا مثيل له في أمة أخرى. فمـثلاً قـد تكـون هـذه العوامـل متمثلـة في مـوارد معدنية خواص جغرافية أو رؤوس أموال. وتمتلـك دول مثـل العـراق والـسعودية والكويت منفعة تامة من مورد طبيعي واحد هو البترول. البرازيل كانت لها منفعـة تامـة في إنتـاج المطـاط، إلا أن هـذا الاحتكـار تبـدد بـدخول المطـاط الـصناعي والبلاستيك، وبالمقابل خسرت السوق نـترات الـصوديوم عنـدما اخـترع العلمـاء طريقة في تحضيره هذه المادة مخبرياً.

وقد تكون المنفعة التامة مساندة لأمة معينة وبكفاءة عالية مقارنـة بالحالـة في أمة أخرى من وجهة نظر كلفة إنتاج لشيء. فمثلاً نجد أن كولومبيا هـي أكفـأ مـن السويد في إنتاج القهوة. إلا أن السويد هي أعلى كفاءة من كولمبيا في إنتاج مكـائن الديزل. ومثل هذه الفروقات يمكـن أن تفـسر مـن خـلال قـوة العمـل والعوامـل الأخرى. ذلك أن ماكينة معينة قد تتطلب عشرة ساعات عمل في السويد، بينما قد تحتاج 200 ساعة عمل في كولومبيا. وإنتاج 100 كيلـو غـرام قهـوة يـستغرق 50

ساعة عمل في كولومبيا منفعة تامة في إنتاج المحركات والمكائن بينما تمتلك كولومبيا هذه المنفعة في إنتاج القهوة، وبسبب هذه المنفعة فإن بعض الأمم تتمكن من زيادة إنتاجيتها وتستخدم مواردها بكفاءة عالية.

العوامل الفريدة للإنتاج تتميز بالندرة، وحتى لو امتلكت أمة معينة مثل هذه العوامل، فإن الاختراعات العلمية والتكنولوجيا قد تقدم بدائل وطرقاً من شأنها أن تخفض مزايا المنفعة التامة. ولو أن بعض الدول يمكن أن تمتلك منفعة تامة في التجارة من خلال تطوير المنتج الوحيد في العالم. فإن الاختراعات والاكتشافات قد تمكن دولة ما من الاحتفاظ بهذه المنفعة التامة لسنوات محدودة أخرى لسنوات أطول. وحتى نستوعب لماذا تتمكن بعض الدول من تحقيق عوائد من التجارة فإن الضرورة تدفعنا لأن ندرس الفكرة الأساسية الثانية للإدارة المعاصرة، وهي نظر المنفعة المقارنة.

نظرية المنفعة المقارنة Theory of Comparativ Advantage

لإدراك مكنون هذه النظرية دعونا نقول بأن فرنسا لديها منفعة تامة تجاه الترويج في إنتاج المكائن والغذاء. فهل هذا يعني أن فرنسا أفضل في عملية إنتاج النوعين من السلع من دون أن تتاجر بها مع الترويج؟ إن مفهوم نظرية المنفعة المقارنة تستند إلى افتراض مفاده أن هاتين الدولتين تعتمدان على التجارة. وإذا فحصنا إنتاج الدولة وبشكل دقيق قد نصل إلى نتيجة تقرر الميزة النسبية لكل دولة، وأن المنفعة تتحقق بالتجارة.

وقد أوضح Ricardo في كتابه الصادر عام1817م (مبادئ الاقتصادي السياسي) أنه قد تتخصص بعض الدول في إنتاج سلع معينة وبكلفة قليلة. بمعنى أن الدول هذه تتمتع بمنفعة مقارنة.

شروط التجارة المعاصرة :

إن شروط التجارة هي نسبة التحويل الخارجي للنقود لأغراض الاستيراد أو التصدير، ففي الماضي كانت شروط التبادل التجاري بين بضائع مصنعة ومنتجات (سلع زراعية، معادن، مواد خام)، قد مالت إلى جانب البضائع المصنعة. بمعنى آخر، على الدولة التي كانت تعتمد تقليدياً على السكر كواحد من عناصر صادارتها الأساسية (مثل جواتيمالا والفلبين) عليها الآن أن تصدر كميات أكبر من هذه السلع حتى تستيع أن تستورد ما تحتاجه من المكائن والصناعات الأخرى أكثر من الارتفاع الحاصل في أسعار السكر، وبالتالي فإن الشروط التجارية غير الملائمة والمساندة تعد من المعوقات الأساسية أمام التنمية الاقتصادية للدول النامية، ولطالما مستويات المعيشة في ارتفاع وأن جزءاً من الدخل ينفق على الاحتياجات الأساسية (الغذاء) فالنتيجة هي الخسار المبالغ المخصصة للسلع الأساسية الأخرى. وبالتالي فإن الطلب على السلع الصناعية مثل الإلكترونيات وسلع الترفيه والراحة قد ارتفع بشكل ملحوظ.

كمايلاحظ أن العديد من الدول لديها المنفعة المقارنة لسلع متنوعة وأن الحرية التجارية يمكن أن تزيد مجموع قيم السلع الجاهزة للدول الأخرى ذات العلاقة. فلو امتلكت فرنسا المنفعة المقارنة من منتوج البطاطا والنرويج من إنتاج المكائن. فعلى هاتين الدولتين أن تتخصصا وتتبادلا التجارة فيما بينهما. حالياً تنتج كل من فرنسا والنرويج المكائن وبأسعار متباينة. فلو كانت أسعار المكائن المحلية في فرنسا أقل من النرويج ولو لم تكن كلف المتاجرة بينهما. فإنه بالإمكان بيع المكائن في النرويج بربح للمصدر الفرنسي، وفيما لو تمت إضافة كلفة المتاجرة إلى سعر المكائن الفرنسية أعلى من المكائن النرويجية، فإن المصدر الفرنسي سيتوقف عن تصبدير المكائن إلى النرويج. عموماً فإن القصد من وراء رسوم الاستيراد والتصدير والقيود الأخرى، هو الحد من الميزة السعرية للسلع المستوردة،

والحكومات الأوروبية مثلاً تحمل السيارات اليابانية رسوم استيراد حتى لا ترتقي هذه السيارات تنافسياً بسبب الميزة السعرية لها على السيارات الأوروبية.

ومن المفاهيم الأخرى الخاصة بالإدارة المعاصرة والإدارة الحديثة مضاعف التجارة الخارجية فائض التجارة أو الربح المتحقق عن التجارة الخارجية يسهم في حجم الدخل القومي بوتائر أعلى من الربح نفسه واعتماداً على هذا المبدأ فإذا ما حققت أمة ما فائض التجارة فإنها تتمكن من توسيع وتنمية اقتصادها بمقدار أكبر من حجم الفائض نفسه. فمثلاً لو كان لدولة ما قدرات تصديرية أعلى من الاستيرادية بمليون دولار ولو ان جميع من يستفيد من هذا العائد ينفقه في الاقتصاد المحلي فإن الدخل القومي سينمو بمليون دولار في كل دورة إنفاقية، وإذا ما افترضنا ان دولة ما تنفق 24٪ من فائض التجارة لاستيراد سلع من خارج الوطن، وأن 16٪ يتم ادخاره البلد.

ووفق مفهوم المنفعة المقارنة فإن التجارة المعاصرة فسرت بشكل واسع من خلال الفروقات في كلفة المنتج، وأسند الاقتصاديون الكلاسيكيون نظرياتهم إلى الافتراض القائل بأن عوامل الإنتاج مثل رأس المال والعمل غير مرنين بمعنى غير قابلين للانتقال من مكان إلى آخر. أما بحلول القرن العشرين وبخاصة بعد الحرب العالمية الثانية فإن العلاقات الدولية وطبيعة التجارة الدولية تغيرت بشكل ملحوظ. وساهمت الشركات متعددة الجنسيات في درجة تمويل المنتج، والتوزيع وتخصيص المصادر، وتحول العديد من الشركات الوطنية إلى شركات دولية، وأن التوسع في فعاليات الشركات من المستوى الوطني إلى المستوى الدولي يجب ان يدرس ويفحص ويستوعب حتى يتم فهم فعاليات وسلوكية الشركات الحديثة، وأن المفاهيم والنظريات التالية لا تفسر فعاليات وسلوكية شركات الأعمال الحديثة، بل هي أدوات فاعلة في أعمال التقييم والتنظيم والتخطيط لهذه الفعاليات الإدارية .

نظرية هكشر وأوهلن Hechscher- Ohlin Theory

تستند نظرية هكشر-أوهلن على أن الإدارة المعاصرة تعتمد على الميزات العاملية لبعض الدول، حيث تشير هذه النظرية إلى أن التجارة القائمة بين دولتين لها جدوى اقتصادية بسبب الاختلاف والتمايز في قدرة وموهبة العوامل المتوفرة في الدولة الواحدة، فإذا تمتعت إحدى الدول بوفرة الأشجار فإن هذه الدولة ستتميز بانخفاض كلفة إنتاج الخشب، وإذا تخصصت كل دولة منتجات من خلال تمتعها بالوفرة وتتاجر بذلك المنتج مع دول أخرى، فإن تلك الدول ستكون لها ميزات الوفرة المماثلة على سلع أو خدمات معينة متاحة فيها. وتوضح هذه النظرية بشكل سليم الآلية الأساسية للتجارة والمستندة إلى عامل الوفرة الذي يلعب الأساس في تحديد كلفة هذا المنتج أو ذلك، فمثلاً تتمكن بعض الدول من إنتاج منتجات زراعية بكفاءة أكبر من دول أخرى بسبب عامل الوفرة، ولكن بدخول التكنولوجيا الحديثة فقد حدت من فاعلية هذه النظرية وفي المواقف المختلفة. فمثلاً لا يعني توفر المساحات الكافية (جغرافياً) في دولة ما تفوقها على أخرى في بعض المنتجات الزراعية، إذا أثبتت الوقائع بأن هولندا مثلاً تنتج محاصيل زراعية أرخص مما تنتجه إندونيسيا، ذلك أن هولندا تعتمد على تسخير تكنولوجيا حديثة مثل (الأسمدة الكيميائية، البيوت الزجاجية والبلاستيكية، التقنية الحيوية، فن زراعة الأشجار المثمرة) ولطالما هناك قيود على تداول التكنولوجيا الحديثة فإن باستطاعة بعض الدول أن تتميز كلفوياً على دول أخرى أخرى، وإن تمتعت الأخيرة بميزة الوفرة.

تساءل بعض الاقتصاديين عن صحة هذه النظرية، فمثلاً عند تمتع بعض الدول بوفرة رأس المال تستطيع تصدير رؤوس الأموال وليس العمالة، ولكن جانباً من الصادارت الصناعية لهذه الدول مثل المكائن والطائرات والمعدات الصناعية متضمنة وفرة العمالة، ولو أن الحجة ضعيفة هنا ذلك أن وفرة العمالة تعود لوفرة رأس المال، حيث أن الصناعات المشار إليها آنفاً تحتاج إلى مهارات تقنية

وتخصصية عالية. والمثال البسيط يعكس لنا أن صناعة الطائرة تحتاج إلى مدخل ملحوظ من العمالة وأن غالبية في هذه الصناعة هم من الفنيين المهرة، إلى جانب حاجة هذه الصناعة إلى رأس المال اللازم والذي يسخر في التعليم والتدريب وإنتاج التكنولوجيا.

نظرية دورة حياة المنتج الدولي

Internationl Product Life Cycle Theory

تستند نظرية دورة حياة المنتج الدولي إلى افتراض مفاده أن بعض المنتجات تمر بدورة حياة مؤلفة من أربعة مراحل هي (التقديم والنمو والنضوج الانحدار) وفي مجال الإدارة المعاصرة والإدارة الحديثة تشرح هذه النظرية بعض أشكال فعاليات المتاجرة والاستثمار.

ولتوضيح أبعاد دورة حياة المنتج نستعين بالمثال الخاص بمنتج اليابان من الشرائح الإلكترونية. إن شركة الإلكترونيات اليابانية تقع في مدينة طوكيو وبنجاح طورت وشرعت تنتج بشكل واسع الشرائح الإلكترونية خلال الثمانينات (1980م) في المرحلة الأولى وهي مرحلة التقديم أنتجت الشركة كمية مناسبة لتلبية الاحتياجات المحلية، وكانت كلفة الإنتاج وسعر بيع المنتج كان مرتفعاً بسبب استثمار الشركة مبالغ كبيرة لتفي باحتياجات البحوث والإنتاج والتسويق ولتوفير مسببات التقديم. في مرحلة التقديم لم تكن القوانين اليابانية مشجعة على الاستثمار في منتج أجنبي. وبوصول السوق الياباني (المحلي) حد الإشباع أخذت مستويات المبيعات بالانخفاض، عندها شرعت الشركة بدراسة الأسواق الأجنبية حتى تتمكن من بيع منتوجاتها في أسواق تعود عليها بالربح الوفير، وامتلكت الشركة قوة احتكارية طالما لم تجرؤ شركة أخرى على إنتاج منتج مماثل. عند هذه المرحلة أخذت الشركة تصدر منتجها إلى عدد من الأسواق الخارجية، وعموماً تكون عمليات التصدير في مراحل التقديم تكون مستهدفة لأرباح عالية من الدول من الدول

الصناعية اعتماداً على الأسعار العالية للصادارت، وقد أسست الشركة اليابانية مشروعاً لها في بعض البلدان الصناعية لتصدير منتجها.

أما في المرحلة التالية (مرحلة النمو) فقد تزايد الطلب على المنتج الياباني والذي تم تغذيته بأسلوبين، الأول بالتصدير من المنتج الياباني، الثاني مما ينتج في الشركات التي تعمل خارج اليابان.

إن سعر وكلفة كل من المتوجين (الذي يتم تصديره من اليابان والذي يصنع في الشركات الأجنبية) كانا مناسبين في مواجهة المنافسة من لدن المنتجات المماثلة، بالإضافة إلى ذلك فإن الرسوم والنقل وقيود الاستيراد التي تضعها الدول المستضيفة جعلت الإنتاج المحلي مرغوباً أكثر، لذلك لجأت بعض الصناعات الأجنبية إلى تأسيس قواعد صناعية في بعض الدول المواجهة الاحتياجات والطلب عليها، ولتقليل التكاليف الإنتاجية، وبنفس الوقت تتناغم القيود القانونية التي تحددها بعض الحكومات، إن الاتفاقات الإنتاجية في أمريكا كانت ممسوكة من قبل الصناعات البديلة والمنتجون البابانيون وافقوا على القيام بما يلي:

1- تجهيز المنتجين الأمريكيون بصناعات إلكترونية يابانية حتى تستطيع الشركات الأمريكية بيع هذه المنتجات وفق خططها.

2- كما وافق المنتج على توزيع منتجاته من خلال شبكة التوزيع الخاصة بالمنتجين الأمريكيين مع ملاحظة عدم قيام المنتج الياباني ببيع تكنولوجيا الإنتاج إلى الغير.

في الوقت الحاضر لا يمتلك المنتج الياباني احتكاراً في صناعة المنتجات الإلكترونية لأنه عمل مع المنتجين الآخرين في ظل عقود الترخيص والامتياز.

عند المرحلة الثالثة (مرحلة النضج) حاول المنتجون اليابانيون التنافس للحفاظ على الحصة السوقية وكسب حصة أكبر، وأصبحوا يبحثون عن مواقع إنتاجية أخرى بما يؤثر لها كلفاً إنتاجية منخفضة. ومن التسهيلات الإنتاجية المتوفرة في الدول النامية: انخفا حجم كلفة العمل التي أصبحت حالة جذابة للمنتج

الياباني، حيث أسست الصناعة اليابانية للإلكترونيات فروعاً لها في كوريا وتايوان وسنغافورة، وأول شكل للصناعة الإلكترونية كان تجميع الأجزاء المصنعة في اليابان لدى الفروع المشار إليها آنفاً، واحتفظت الصناعة اليابانية بمفاتيح التكنولوجيا لصناعة الإلكترونيات وسمح للمنتجين المحليين بتوفير بعض الأجزاء ذات التقنية البسيطة، ومع ذلك وبعد أن تم نقل التكنولوجيا إلى خارج اليابان فإن كلاً من الصادرات والحصة السوقية انحسرا مما تسبب في استشراف مرحلة الانحدار لأسباب تتعلق بالمنافسة والأسعار.

وتبرز أمامنا الآن مرحلة الانحدار التي هي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج، إذ لم يستطع المخترع الياباني، أن يبقى منافساً بسبب الإنتاج المحلي للدول الأخرى الذي يشرح بالحصول على حصة سوقية منافسة وبرزت حالة المزاحمة تجاه المنتج الياباني. وكنتيجة لذلك فقد أصبح إنتاج الإلكترونيات يقع خارج اليابان بشكل ملحوظ لغالبية الأجهزة والأجزاء، وأن ما ينتج داخل اليابان أخذ يقتصر عل بعض الأجزاء لهذه الأجهزة، مع أن النماذج والأشكال المعقدة والثمينة لا زالت تنتج في اليابان، فإن الأجزاء البسيطة وغير المعقدة يتم تجميعها في بعض الدول النامية.

إن نظرية دورة حياة المنتج الدولي توضح بعضاً من النماذج الخاصة بالتجارة الدولية والاستثمار، فمثلاً نجد أن الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المتقدمة أمر في غاية الأهمية مقارنة بما هو عليه في الدول النامية، طالما أن الدول ذات الدخول العالية هي الأسواق الأساسية للمنتج في دورة حياته الأولى. وحالما تصبح تكنولوجيا الإنتاج نمطية وتكلفة الإنتاجية تنخفض، فإن هذا الموقف يستدعي القيام بالاستثمار في الدول النامية كخطوة منطقية للبقاء، وهي كذلك خطوة منطقية نحو تأسيس الشركات متعددة الجنسيات، كما أن هذه النظرية توضح وببساطة دورة حياة منتجات مختلفة وبخاصة تلك المنتجات التي يمكن تتبع مراحلها وفق ما أشرنا إليه آنفاً. فمثلاً لا تستطيع صناعة القماش القطني والصناعي الأمريكي أن تنافس مثيلها المصنوع في هونك كونك وكوريا وتايوان. وهذا ما يشير

إلى أن صناعة الأقمشة في أمريكا هي في المرحلة الرابعة من دورة المنتج، وإذا ما أريد للأقمشة الأمريكية النجاح عليها أن تطور نشاطها وتختار اسماً جديداً مرموقاً لها وتتخصص في نوع معين من الأقمشة.

إلا أن هذه النظرية أخفقت في بيان لماذا بعض الصناعات المعقدة التي تتطلب استثماراً عالياً لم تبتعد عن السوق حتى الآن، وإن العديد من الدول النامية والمتقدمة عاجزة عن مقابلة شروط متطلبات الشركات متعددة الجنسيات حتى يسمح لها بأن تستثمر في منتجات ملحية، ومن هذه الشروط الطلب الكافي، وفرة رأس المال المحلي التكنولوجيا، الأيدي العاملة، المهارات الإدارية وغياب القوانين والتعليمات الحكومية وعليه فليس من المتوقع أن تدخل بعض الصناعات (الفضائية، الصيدلانية المتقدمة البصريات، الأدوات العلمية) مراحلها الثالثة والرابعة من دورة حياتها بعد.

الفصل الثاني

أشكال وأنواع الاتفاقيات والعقود التجارية في الإدارة المعاصرة



الفصل الثاني
أشكال وأنواع الاتفاقيات والعقود التجارية في الإدارة المعاصرة

لقد ظهرت الصناعات الحديثة في أوروبا كمنافس قوي للصناعات الأمريكية واليابانية في عام 1985م، وذلك بعد أن قررت عدة مجموعات مكونة من عدة شركات في أوروبا إلى التوجه لحو تحديد وتنظيم نوع الصناعات وأمور الاتصالات والطرق التي يتم فيها التواصل والتصدير والاستيراد مع الدول الخارجية، ومن ذلك تمت إقامة علاقات دولية على المستويات الحكومية والخاصة في عدة دول أوروبية، مكونة من أكثر من سبعة دول أوروبية تم فيها تحديد ووضع قوانين خاصة بالمشاريع التجارية في البرنامج المتعلق بالتجارة الأوروبية، ومن ذلك كانت لدينا أشكال متعددة ومتنوعة من أنواع اتفاقيات العقود التجارية في الإدارة المعاصرة. ومن هذه الاتفاقيات ما يلي:

1) الاتفاقية التي تعتمد على التكامل الاقتصادي الإقليمي:

حيث تعتمد العديد من دول العالم المتقدم التي انضمت إلى الدول الأوروبية على التكامل وبرامج التكامل الاقتصادي والإقليمي بهدف الحد والتخفيف من العوائق والصعوبات التجارية بين الدول المشاركة في هذه البرامج الدولية، ولتسهيل عمليات الاستيراد والتصدير من الدول الأخرى في العالم الخارجي.

وتم التعاون بين عدة دول لتطبيق برامج التكامل الاقتصادي الإقليمي، وتم وضع عدة برامج اقتصادية إقليمية لهذه المنظمات التي تعمل على تطبيق وتفعيل أنظمة التكامل الاقتصادي الدولي والإقليمي، ومن هذه المنظمات ما يلي:

أ) منظمة المجتمع الأوروبي:

وفيه عدة دول أوروبية متشاركة ومتفقة على أنظمة التكامل الاقتصادي التجاري الإقليمي، ومنها: بلجيكا، والبرتغال، واليونان، ولوكسمبورغ، والدانمارك، وفرنسا، وألمانيا، وبريطانيا، وإيرلندا.

ب) المنظمة التجارية الحرة الأوروبية:

وفيها تم الاتفاق على التجارة الحرة بين عدة أوروبية، ومنها: النمسا، وسويسرا، والنرويج، وآيسلندا.

ج) المنظمة القنصلية للتبادل التجاري:

وفيها تم التعاون التجاري والاتحاد السياسي والاجتماعي بين عدة دول منها: بلغاريا، وكوبا، وروسيا، ورومانيا، وألمانيا، وهنغاريا، وبولندا.

د) المنظمة الاتحادية لشرق إفريقيا:

وفيها تم الاتفاق الجمركي والتعاون في الجمارك لعدة دول في شرق إفريقيا، ومنها: إثيوبيا، وأوغندا، وكينيا، والسودان، وتنزانيا.

هـ) منظمة السوق العربية المشتركة:

وهي منظمة تم الاتفاق فيما بينها للتعاون التجاري بين عدة دول عربية، ومنها: مصر، والكويت، وسوريا، والعراق، والأردن.

و) منظمة دول جنوب شرق آسيا:

وهي منظمة تجارية حرة تم الاتفاق بين عدة دول في شرق آسيا، ومنها: تايلند، ماليزيا، وإندونيسيا، وسنغافورة، والفلبين.

2) الاتفاقيات التي تعتمد على أهمية التكامل الاقتصادي وعمق التكامل التجاري في البرامج الاقتصادية الموحدة :

وفيه عدة مراحل تم فيها الدخول إلى التعمق والوصول إلى أهداف التكامل الاقتصادي والتكامل التجاري بين عدة دول إقليمية، وقد تم بذلك وضع تحديد وتنظيم منطقة خاصة بالتجارة الحرة تعتمد على الاتفاقية للتكامل الإقليمي بين عدة مجموعات من الدول تسعى إلى أهداف محددة، ومنها إزالة وتخفيف العوائق والصعوبات التجارية وتسهيل الاستثمارات الدولية وتخفيض نسبة الرسوم

الجمركية وإعطاء نسبة أرباح عالية، ولذلك كانت هناك عدة أنواع وأشكال متفرعة من هذا النوع الذي يعتمد على العمق في التكامل الاقتصادي، ومن هذه الأشكال ما يلي:

1) اتفاقية منظمة التجارة الحرة الأوروبية:

والتي تم الاتفاق عليها وتوقيع العقود عليها من عدة دول، وهي: بريطانيا، والنمسا، والدانمارك، والنرويج، والسويد، وسويسرا، والبرتغال، وإيرلندا، وقد تضمنت هذه الاتفاقية إلغاء جميع العوائق والصعوبات التجارية وتسهيل عمليات الاستيراد والتصدير فيما بين هذه الدول.

2) اتفاقية منظمة التجارة الحرة لدول أمريكا اللاتينية:

وهي أكبر وأوسع وأشمل نطاقاً لشمولها لعدة منظمات بين عدة دول، منها: البرازيل، والمكسيك، والأرجنتين، وأعضاء دولية جديدة في هذه المنظمة التجارية الحرة لدول أمريكا اللاتينية، وهي: تشيلي، وكولمبيا، وإكوادر، وفنزويلا. وعلى أية حال فقد آل مصير هذه الاتفاقية إلى الفشل بسبب عدم الاستقرار السياسي والإجتماعي في هذه الدول السابقة الموضحة في هذه الاتفاقية.

3) اتفاقية منظمة التكامل لدول أمريكا اللاتينية:

والتي تم الاتفاق عليها من عدة دول، وهي: البرازيل، المكسيك، والأرجنتين، وتشيلي، وكولمبيا، وإكوادر، وفنزويلا، وذلك بهدف إنشاء منظمة ومنطقة تجارية بديلة عن منظمة التجارة الحرة تسمى (منظمة التكامل لدول أمريكا اللاتينية) كما يحق لهذه الدول الأعضاء في منظمة التكامل لدول أمريكا اللاتينية تكوين وإنشاء اتفاقيات تجارية دولية بشكل خاص وجزئي تعتمد على الاستقلالية والخصوصية لكل دولة.

4) اتفاقية منظمة دول جنوب شرق آسيا:

والتي تكونت في عام 1975م والتي تضم هذه الاتفاقية عدة دول لتكوين هذه المنظمة لدول جنوب شرق آسيا، ومنها: إندونيسيا، وماليزيا، والفلبين، وسنغافورة، وتايلند.

5) الاتحادات الجمركية:

حيث تم وضع اتفاقيات بين عدة دول أعضاء لأنظمة الاتحاد الجمركي مع دول محددة للحصول على تخفيضات وتسهيلات جمركية للتصديرات مع الاعتماد على طرق وسياسات الاتفاقيات الجمركية أثناء التعامل مع الدول الأعضاء في هذه الاتحادات الجمركية، والدول الغير أعضاء في الاتحادات الجمركية.

6) منظمة السوق المشتركة:

وهي عبارة عن اتفاقية كبيرة نوعاً تعتمد بشكل خاص على الاقتصاد المختلف والمتنوع وعلى تنويع الاقتصاديات وتطوير الاقتصاديات، وذلك بعد وجود الاتحادات الجمركية، وبعد رفع جميع القيود والعوائق والمصاعب أمام المنظمات الدولية، ومن هذه الأسواق المشتركة والتي تأسست عام 1969م متكونة من خمسة دول في جنوب أمريكا، وكانت بهدف تعزيز وتطوير اقتصاد صناعي في هذه المنطقة مع التركيز على مبدأ التخصص في الاقتصاد والتجارة في الأسواق المشتركة.

7) منظمة المجتمع الاقتصادي لشرق إفريقيا:

حيث ضم كلاً من: كينيا، وأوغندا، وتنزانيا، وتأسس هذا المجتمع الاقتصادي لشرق إفريقيا عام 1967م بهدف إنشاء منطقة تجارية دولية حرة تسعى نحو التطوير الصناعي في المنطقة الدولية.

8) السوق العربية المشتركة:

والتي تم تأسيسها عام 1964م وضمت كلاً من: مصر، وسوريا، والأردن، والعراق، والكويت.

9) السوق المشترك في وسط أمريكا:

والذي تم تأسيسه عام 1960م ومكوناً من عدة دول في وسط أمريكا وخارجها، وضمت كلاً من: كوستاريكا، والسلفادور، وغواتيمالا، وهندوراس، ونيكاراجوا.

10) الاتحاد الاقتصادي:

وهو الاتحاد الاقتصادي الذي يتم التنازل من خلاله من عدة دول اتحادية عن صلاحياتها، وذلك بهدف تحقيق صلاحيات أوسع وأكبر تضم اتحاد اقتصادي أكبر شمولاً وأعم مساحة، فيتم التنازل من قبل دول الاتحاد عن بعض صلاحياتها في اتجاه محدد، يسعى إلى إعدادها لسياسات اقتصادية خاصة متعددة ومتنوعة الأهداف والصلاحيات لتكوين اتحاد اقتصادي أوسع وأشمل وأكبر مما كانت عليه سابقاً. ومن ذلك وضع قاعدة اقتصادية عالمية لهذه الدول الاتحادية، ووضع قاعدة صناعية كبرى، ووضع قوانين تجارية مشتركة عامة لهذه الدول، وإنجاز نظام نقدي ومالي موحد عالي على مستوى هذه الدول الاتحادي، والتي تدخل ضمن الاتحاد الاقتصادي، مخولة بذلك بنك مركزي واحد دولي يعتمد على سياسات مالية دولية لكل هذه الدول المشتركة في الاتحاد، ومن ذلك كان وجود سوق أوروبي مشترك وذلك بهدف تحقيق اقتصاد أوروبي موحد، وإنشاء أنظمة تجارية اقتصادية أوروبية موحدة، وعليه تم تكوين مجلس الاتحاد الأوروبي في زمننا المعاصر.

11) الاتحادات الاقتصادية والسياسية:

هناك اتحادات واتفاقيات وتعاونات مشتركة بين عدة دول أعضاء، في وحدة اقتصادية وسياسية واحدة تتنازل هذه الدول الأعضاء عن بعض القوانين

والسياسات الاقتصادية والقوانين التجارية، وذلك بهدف إنشاء وتكوين حكومة سياسية مشتركة وعن طريقها يتم الاتحاد الاقتصادي، فيتم الاتحاد الثنائي فيما بينها حيث يتم التعاون والاتفاق السياسي والاقتصادي في هذه الدول، ومن هذه الاتفاقيات لهذه الاتحادات الاقتصادية والسياسية ما يجري في الولايات المتحدة الأمريكية الإحدى والخمسون.

12) الاتفاقيات الاقتصادية

التي تعتمد على برامج التكامل الاقتصادي والسياسي بين عدة دول أعضاء تشمل عدة اتفاقيات اقتصادية متكاملة وسياسية بهدف تحديد مبادئ التخصص في الإنتاج، ووضع أنظمة تجارية وقوانين سياسية خاصة بهذه الدول، مما يساعد ذلك على تسهيل القوانين الجمركية وتطوير الأداء وتنمية الموارد المالية وتحسين ورفع المستويات التنافسية والتجارية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحث على التشديد والتطوير.

13) اتفاقيات المجتمع الأوروبي:

والتي تم تشكيل وتأسيس هذا المجتمع الأوروبي في عام 1959م خلال اتفاقية تم وضعها وتوقيعها في روما، والتي تكونت من ستة دول، وفيما بعد عام 1990م أكثر من (12) دولة، وكانت هناك من أكبر الدول المشاركة في هذا المجتمع الأوروبي لتكوين اقتصادي أوروبي يهدف إلى إلغاء القيود التجارية وإزالة العوائق والصعوبات الاقتصادية بين هذه الدول، وإصدار أنظمة جمركية خارجية فيما بين هذه الدول، وتحديد تجمع أوروبي خاص وتطويره إلى سوق أوروبية مشتركة تخدم هذه الدول اقتصادياً وسياسياً وإدارياً وتجارياً.

14) الاتفاقيات التجارية الدولية:

هناك العديد من أنواع الاتفاقيات التجارية الدولية المتواجدة في منظمات الأعمال العالمية والتي تعتمد على عدة أشكال من المعاهدات التجارية والمنظمات

التجارية الثنائية والثلاثية والرباعية والمتعددة الأطراف، وذلك لتكوين عدة جوانب من عدة اتفاقيات إقليمية، وتعتبر الأمم المتحدة أشمل وأعم وأكبر المنظمات العالمية التي تطبق أشكال الاتفاقيات الدولية، ومن ذلك كان وجود منظمات دولية مثل: البنك الدولي، واتفاقية الجات، ومنظمة العمل الدولية، ومؤتمر التجارة والتنمية، والبرنامج الإغاثي.

15) الأمم المتحدة:

وهي أكبر المنظمات التجارية الدولية على المستوى الدولي، ولها كفاءة دولية كبيرة كما تعمل على حل الخلافات والمشاكل الاقتصادية والسياسية والتجارية في عدة دول، سواء أكانت في الشرق الأوسط أو في جنوب شرق آسيا أو في إفريقيا، كما تساهم في تطوير وتنمية الاقتصاد وأنظمة الاتصالات والصحة والتربية والتعليم والعلوم على المستوى الدولي، كما تقدم عدة دراسات وبحوث تعمل على تنمية الموارد الاقتصادية والمالية.

16) منظمة مؤتمر التجارة والتنمية:

والتي تعمل على منح المساعدات الاقتصادية وعقد الاتفاقيات التجارية الدولية على المستوى العالمي، وتأسست منظمة مؤتمر التجارة والتنمية عام 1964م، وكانت هناك (119) دولة عضواً في منظمة المؤتمر للتجارة والتنمية، وذلك لتشكيل منظمة دائمة ومستمرة في أعمال التجارة والتنمية، وذلك بهدف تحقيق اتفاقيات تجارية دولية لصالح الدول النامية، وتنمية الدول الفقيرة.

17) منظمة التنمية الصناعية:

والتي تأسست فيما بعد عام 1970م، وكان ذلك بهدف تحقيق تنمية صناعية وتطوير صناعي واقتصادي للدول النامية، وتحويل ودراسة الجدوى الاقتصادية من المشاريع الصناعية في عدة دول نامية.

18) معهد التدريب والبحوث التابع للجمعية العامة للأمم المتحدة.

19) منظمة البيئة.

20) منظمة وصندوق رعاية الطفولة، والذي يسمى بـ(اليونيسيف).

21) اتفاقية المنظمات التي تتبع المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأوروبي والأمريكي.

وهي عبارة عن منظمات تتفق فيما بينها لتكوين مجلس عام، ومنها: منظمة العمل الدولية، والتي تأسست فيما بعد الحرب العالمية الأولى خلال مؤتمر السلام في فرنسا في باريس، وكان الهدف الأساسي من تكوينها وتأسيسها: تطوير وتحسين ظروف العمل وبيئة العمل للموظفين والعاملين.

22) منظمة الغذاء والزراعة، والتي تسمى بـ(الفاو):

والتي تسعى وتهدف إلى زيادة وتطوير الإنتاج الزراعي في الدول النامية والفقيرة، وإعطاء المعونات المالية وتقديم المساعدات من منظمة الأمم المتحدة والبنك الدولي لمشاريع الاستثمار في الزراعة في الدول النامية والنائية والفقيرة.

23) منظمة الصحة الدولية والتي تسمى بمنظمة الصحة العالمية :

والتي تهتم وتعتني بتوفير مستويات من الصحة الجيدة وتقوم بمكافحة الأمراض في عدة دول.

24) منظمة التجارة الدولية:

وقد تم الاتفاق بين (100) دولة و ذلك في عام 1986م، حيث تم الاتفاق بين هذه المائة الدولة العضو في هذه المنظمة (منظمة التجارة الدولية) وذلك لتحقيق مجلس واتفاق اقتصادي واجتماعي، وإزالة العوائق والقيود والمصاعب والمشكلات التجارية أمام هذه المائة الدول الأعضاء في منظمة التجارة الدولية.

25) بنك الأعمال والتنمية:

والذي تم تأسيسه عام (1946م)، وقد اعتمد بنك الأعمال والتنمية على منح وإعطاء القروض الطويلة الأجل، لأغراض تمويل مشروعات اقتصادية ومشاريع تنموية بهدف تنمية الدول الفقيرة والنائية، سواء أكانت هذه المشاريع اقتصادية أو تجارية أو زراعية أو سكنية أو فيما يخص الاتصالات والنقل والمواصلات وغيرها.

26) صندوق النقد الدولي:

والذي تأسس في خلال 1944م، وذلك في ضوء اتفاقية (Bretton Woods). إن واردات صندوق النقد الدولي تأتي من المساهمات التي تقدمها وتمنحها الدول الأعضاء والتي تعتمد على حصتها ومكانتها في الاقتصاد، كما يكون جزء من هذه المساهمة يقدم بالذهب ويدفع بشكل أونصات ذهبية، وذلك بهدف تقديم صندوق النقد الدولي مساعدات للدول النامية.

27) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

والتي تضم (24) دولة عضواً من أعضاء الأمم المتحدة، وغالبيتها من الدول الصناعية والتي لها نصيب كبير في السوق العالمية إضافة إلى دورها التجاري والصناعي في الأسواق العالمية.

28) الاتفاقيات السلعية:

والذي يعتمد هذا الشكل من الاتفاقيات السلعية على استقرارية الأسعار الخاصة بالسلع الأساسية وذلك لمصلحة الدول النامية المصدرة، وخصوصاً أن هذه الدول تعتمد بشكل كبير على تصدير عدد من السلع كما أن هذه الاتفاقيات السلعية تكون لصالح الدول المستوردة، وتدعم منظمة التجارة الدولية هذه الاتفاقيات لمنع التقلبات والتغيرات في الأسعار للسلع المصدرة، مثل: السكر،

والكاكاو والقهوة، والمطاط، والنحاس والأقمشة والقصدير والشاي والنفط والحبوب بشكل عام.

وعلى كل حال فإن هناك شكلين من أشكال وأنواع الاتفاقيات السلعية، حيث أن هناك شكل يركز على اتفاقية اتحاد المنتجين بشكل واحد محدد وبطرف واحد ملزم للأطراف الأخرى ذات العلاقة ولتحديد العمليات الإنتاجية والتجهيزات السلعية وعمليات نقل البضائع بطرق معينة من قبل المشتركين لكن من طرف واحد وباتفاقية أحادية الجانب، ومن طرف واحد ملزم للأطراف الأخرى، والشكل الآخر والنوع الآخر من أشكال وأنواع الاتفاقيات السلعية وهو الشكل الثنائي والتعاون الثنائي والذي يكون هناك اشتراك في عقد الصفقات، حيث يكون هناك صندوق نقدي بين هذه الحكومات المشتركة في هذه الاتفاقيات السلعية، وذلك بهدف عقد صفقات معينة يتم الاتفاق عليها من قبل الطرفين. وذلك حتى تتمكن الدول المعنية من التصدير والاستيراد للسلع والبضائع وتخزينها في مخازن حكومية خاصة، حيث يتم تخزين هذه السلع والبضائع في مخازن خاصة، حيث يعتمد هذا الشكل الثاني والنوع الثاني من أنواع الاتفاقيات السلعية على تحديد نظام تخزين محدد وكيفية نظام التخزين للسلع والبضائع مع حماية الأسعار من التدهور لهذه السلع والبضائع.

29) الاتفاقيات الدولية

التي تعمل على تنمية الدول النامية وتطوير الدول النائية، فهناك (120) دولة مصنفة على أنها دول نامية ونائية وفقيرة من بين (160) دولة، وتنتشر هذه الدول على عدة مناطق على مستوى العالم، من آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، وحصل هذا التصنيف في عام 1990م .

ومن أمثلة الدول النامية: الهند، والصين، وإندونيسيا، والفلبين، والبرازيل، ونيجيريا، والمكسيك.

30) الاتفاقيات الدولية

التي تشكل اتفاقيات تجارية واقتصادية في الدول الغير النامية، حيث يتم تحديد لمعدل الفرد الواحد، وتوفير خدمات صحية محددة وتوفير بيئة وظروف سكنية محددة، وإيجاد مستوى تعليمي وثقافي جيد.

31) الاتفاقيات الدولية فيما بين الدول المنتجة:

ومن هذه الدول ما يلي: أمريكا، والسويد، واليابان، وهولندا، وسويسرا.

32) الاتفاقيات الدولية فيما بين الدول حديثة التصنيع.

33) الاتفاقيات الدولية التي تعتمد على استثمار رأس المال.

34) الاتفاقيات الدولية التي تعتمد على الهياكل السياسية الموحدة.

35) الاتفاقيات الدولية

التي تعتمد على العادات الاجتماعية والقيم المتقاربة.

36) الاتفاقيات الدولية

التي تعتمد على تصدير المواد الأولية والسلع الأساسية في عمليات الإنتاج للمصانع.

37) الاتفاقيات الدولية

فيما بين إفريقيا وبعض دول الشرق الأوسط، وذلك مثل الاتفاقيات الدولية بين المغرب، ومصر، وليبيا، وتونس والجزائر.

38) الاتفاقيات الدولية

التي تعتمد على التعاون الاقتصادي، حيث يتم توجيه رؤوس الأموال الضخمة والكبيرة من الدول الصناعية لتمويل الاستيراد والاستثمار المباشر في الدول النامية.

39) الاتفاقيات الدولية

بين عدة شركات متعددة الجنسية، حيث يتم الاتفاق بين عدة منظمات الدولية حكومية للاستثمار المالي والتعاون الاقتصادي المالي.

40) وأخيراً الاتفاقيات الدولية

التي تعتمد على تسديد وتغطية الديون الخارجية، حيث يتم التعاون فيما بين عدة دول على المستوى الجغرافي أو الإقليمي أو الدولي، وذلك في النظر في الديون الخارجية، والقيام بتسديدها. فعلى سبيل المثال مجموع الديون الخارجية للدول النامية في نهاية عام 1988م وصل إلى 750 بليون دولار، أما الديون الخارجية لكل من: البرازيل، والمكسيك، والأرجنتين، والهند، وكوريا، فبلغت نصف مجموع تلك الديون للدول النامية، أي (375) بليون دولار.

وبالتالي يكون هناك بنوك عالمية مقرضة مساعدة للقضاء على هذه الديون الخارجية تعمل على إقراض الدول النامية لتسديد ديونها الخارجية فيمكن بذلك تخطي هذه المشكلات والعوائق وتخطي احتمالات الخسارة أو الفشل مع خلق مجالات للمنح والقروض الممنوحة من البنك الدولي.

الفصل الثالث
الإدارة المعاصرة في اليابان والأسواق اليابانية



الفصل الثالث
الإدارة المعاصرة في اليابان والأسواق اليابانية

في خلال عدة سنوات سابقة أصبحت اليابان دولة متقدمة ومشهورة في عدة مجالات وخاصة في مجال التكنولوجيا والصناعات التكنولوجية المتقدمة، ولكن إلى جانب هذا التقدم فإن هناك العديد من الصناعات بدأت وأخذت في الاختفاء من الأسواق، مثل صناعة وبناء السفن، والحديد، والصلب، والتي كانت من أفضل الصناعات في العالم ثم فقدت شهرتها العالمية وقوتها وميزتها التنافسية، وأغلقت العديد من المصانع أبوابها في عام 1990م، وتم القضاء على صناعة السلع الحديدية وشركات السفن، وبعض المصانع التي تصدر الدخان، كما تم تسريح وصرف الآلاف من العمال والموظفين في هذه المصانع، وأخذت بعض الشركات الصناعية تعتمد على سياسات وخطط عملية تقلل من الاعتماد على الصناعات والأنظمة التقليدية والقديمة، وتعمل على الانطلاق نحو الاستثمار المباشر في اختراعات جديدة ومتطورة، وتستند إلى تكنولوجيا عالمية، ومنذ 1985م بدأت اليابان بالتركيز على الاستثمارات في الولايات المتحدة الأمريكية، كما ركزت الاستثمارات اليابانية على صناعة أجهزة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المختلفة والمعدات الطبية والعلمية، كما توجهت الاستثمارات والصناعات اليابانية إلى دول أخرى، مثل: دول الشرق الأوسط، وتركيز الاستثمارات والصناعات البتروكيماوية في بعض دول الشرق الأوسط، والتجميع الإلكتروني لبعض الآلات والأدوات الإلكترونية في بعض دول جنوب شرق آسيا، وتوجهت أيضاً إلى الاعتماد على الزراعة في دول أمريكا اللاتينية، وبالنسبة للمستوى الداخلي والمحلي والوطني فقد حلت تطورات وتغيرات في السكان والموظفين والعمال وتغيرات في تكاليف الإنتاج والقوانين الإدارية.

وتعتبر الإصلاحات الاقتصادية في الصناعات اليابانية وإعادة تأطير ووضع أنظمة وقوانين صناعية وإدارية جديدة في المصانع والأسواق اليابانية خطوة جريئة

على المستوى العالمي، فقد شمل البرنامج الياباني الواسع على تحديث وتطويع كل جوانب الحياة في اليابان معتمداً بذلك على الاقتصاد الياباني والصناعة اليابانية مما يؤدي ذلك إلى تطوير وتحديث التعليم ووسائل التعليم وطرق التعليم والمؤسسات التعليمية ومنظمات الأعمال والإدارات المختلفة، فقد تم التركيز على الجهد الصناعي الياباني بهدف جعل قوة يابانية عسكرية رائدة وقائدة في العالم مما يساعدها على توسيع سيطرتها في العالم، وفي بداية الأمر كانت اليابان معتمدة على صناعة السفن والسكك الحديدية، وصناعة المكائن والصناعات ذات العلاقة بالأمور العسكرية. وفي مرحلة ثانية ركزت اليابان على الصناعة الكيماوية وصناعة الطائرات وقد اعتمد اليابانيون على اقتصادياتهم وصناعاتهم في تطوير اليابان وتوسيع أسواقهم على المستوى الدولي، ولذلك فقد عقد الإداريون والتجاريون والصناعيون ورؤساء اليابان وممثلي الحكومة اليابانية عدة أشكال لتطوير الاقتصاد بسرعة في اليابان، وخلال عدة سنوات أصبحت اليابان دولة رائدة وقوية في الصناعات، حيث أصبحت اليابان في فترة من الفترات دولة مشهورة عالمياً في صناعة السيارات والإلكترونيات والأدوات التكنولوجية المتطورة والمتقدمة.

تعتمد اليابان على قوة العملة اليابانية وعلى قوة الين الياباني التي مكنت الاقتصاد الياباني من النمو والتطور، وتحقيق دخل قومي عالي، كما تعتمد اليابان في الصناعات على الحفاظ على معدلات النمو والاقتصاد فيها.

لقد اعتمدت اليابان في صناعاتها على عدة موارد خارجية لإنتاج سلعها الأولية، ومن ذلك الاعتماد على بعض المعادن، كما أن اليابان تستطيع توفير احتياجاتها من الفحم محلياً بما يعادل (25٪) من الحجم الطبيعي منه وبمساعدات حكومية لإنتاجها، كما أن إنتاج اليابان من الغاز الطبيعي والنفط لا يصل إلى ولا يتجاوز (2٪) من احتياجاتها للغاز الطبيعي.

وبالنسبة للمنطقة الجغرافية لليابان، فإن اليابان تعتبر وتعد منطقة ذات بيئة جبلية، وبما يعادل ربع اليابان هي مناطق وأراضي غير قابلة للاستخدام وغير صالحة للاستخدام السكاني أو للأغراض السكانية، ولا للاستخدام الزراعي، ولا للاستخدام الصناعي أيضاً ولا لأي نشاط اقتصادي أو تجاري، وبسبب نقص المساحات في الأراضي في اليابان الصالحة للزراعة أو للسكن أو للزراعة فإنه من غير المجدي اقتصادياً ومن غير المفيد ومن غير المربح تجارياً القيام بزراعة هذه الأراضي بنوع معين مثل القطن أو غيره، أو القيام بتربية المواشي وذلك بهدف إنتاج اللحوم أو غيره. ولذلك فإن إنتاج اللحوم والألبان في اليابان يكلف أربعة أضعاف ما يكلف إنتاجه في أمريكا.

وفي الفترة من عام 1971م إلى ما بعد ذلك تقدمت اليابان بمعايير دولية للاحتفاظ بالطاقة مما حقق لها استخداماً جيداً لأفضل ما يمكن قياسه من سلوكيات الدول الصناعية الأخرى، والسبب في ذلك هو التفاني والإخلاص من الحكومة اليابانية والمنظمات اليابانية، وكذلك خوف اليابانيين أنفسهم من انتهاء وإفلاس وتدفق الموارد الطبيعية والبشرية والمالية لديهم، كما أصبح لدى الحكومة اليابانية حرص على استغلال مواردهم المادية والمالية والبشرية ومنع الدول الأخرى للدخول إليها، كما اندفعت اليابان أيضاً إلى تطوير وإيجاد بدائل لعدة مصادر للطاقة، منها: الطاقة الحرارية، والطاقة الشمسية، والطاقة المائية، كما اعتمدت على استخدام الطاقة الذكية، وتمكن اليابانيون في تطوير بروتين زراعي من الفحم والعوالق البحرية كما عمل اليابانيون على تطوير وإيجاد وإنشاء معامل مخبرية تسمى البيوت الزجاجية لزراعة الخضار والفواكه وإنتاج السمك بأنواعه، كما لا ينسى أبداً فضل اليابانيين في إنتاج مسببات التكرير لجميع أنواع المخلفات والفضلات.

لقد تبنت ودعمت الحكومية اليابانية استراتيجيات متعددة تستند هذه الاستراتيجيات إلى القيام بعمليات الاستيراد للمواد الخام، وتصدير السلع المصنعة، مثل ما هو قائم في بعض الدول مثل: ألمانيا، وسويسرا، والسويد، وطالما أن اليابان تعتمد بشكل كامل على الموارد والمصادر الطبيعية الخارجية، فقد حرصت أشد الحرص وجهدت وأخلصت في الحفاظ على اقتصاد قوي من خلال إقامة علاقات دبلوماسية جيدة مع غالبية دول العالم التي تقوم بإنتاج المواد الخام والمواد الطبيعية، وإلى جانب تركيز الحكومة اليابانية على الاستفادة من مصادر الطاقة وعلى تطوير أنظمة الطاقة لديها، فقد عملت الحكومة اليابانية ممارسة أنشطة تأمينية خاصة للمواد الخام للصناعات، فعملت على ممارسة نشاط تأمين المواد الخام للصناعة وتقوية موقفها الخارجي والتنافسي في الأسواق الدولية على مستوى العالم، كما دعمت وشجعت الحكومية اليابانية إلى التخفيف وإزالة قيود الاستيراد والتصدير وتشجيع عمليات الاستثمار المباشر والأجنبي، كما استمرت الحكومة اليابانية في تطوير عمليات التخطيط الإداري والقيادة الإدارية وتنشيط مختلف أنواع الصناعات، ودعم الجهود العلمية والأبحاث التكنولوجية المتطورة.

لقد اعتمدت اليابان على قوة الين الياباني وقوة عملتها اليابانية فمن المعروف أن الين الياباني ينافس الدولار الأمريكي، كما أنه في فترة من الفترات زادت قيمة الين الياباني بما يعادل (50٪)، وهذا التغيير في معدل التحويل الخارجي أفقد اليابان الأرباح التي كانت تجنيها من شركاتها المتعددة الجنسيات العاملة في أمريكا، وواجهت شركات عديدة سواء أكانت شركات لإنتاج السيارات أو الحديد أو إنتاج الإلكترونيات انخفاضاً في أرباحها تتراوح بين (30٪ - 50٪) قياساً بالسنوات الماضية والسابقة عما كانت عليه، وللتماشي مع هذه الأوضاع التجارية الحديثة لانخفاض الأرباح فقد اعادت اليابان وأعادت الشركات اليابانية النظر في استراتيجياتها وخططها الإدارية، وكان من ذلك التوجه بقوة نحو الاستثمار الخارجي بحثاً عن عمالة وأيدي عاملة رخيصة وموظفين ذوي عوائق

قليلة ومواد جاهزة للتصنيع، وكذلك التنويع في المشروعات الجديدة وتحسين كفاءة شركاتها في الخارج، كما تأثرت الشركات الصغيرة بقوة الين الياباني، وهاجر بعضها إلى دول أخرى ذات تكاليف أقل، مثل شركات صناعة إطارات النظارات وأجهزة الرياضة، أما الشركات الأخرى التي كانت تعمل في هونغ كونغ، وفي تايوان وفي كوريا فهي أكثر صموداً وأقوى أمام ارتفاع قيمة الين الياباني، وبالنسبة للميزة التنافسية اليابانية وللتنافس الياباني، فقد كانت تستند وتعتمد إلى انخفاض كلفة العمل في الدول التي استثمرت فيها اليابان، كما أن العامل الياباني كان يعمل لساعات طويلة، وتحت ظروف اقتصادية صعبة، إلا أن اليابان كانت أكثر منافسة لبقية الشركات في الأسواق الدولية.

التكنولوجيا المتطورة في اليابان:

لقد استطاعت اليابان أن تقدم وتعطي وتمنح إنجازات متنوعة ومتعددة وخاصة في حقل الصناعات التكنولوجية المتقدمة، حيث أخذت اليابان بالتشجيع على الاستثمارات الرأسمالية وتوجهت اليابان إلى صناعة السيارات، وصناعة المكائن الثقيلة، والاعتماد على الطاقة الذرية، وصناعة الأجهزة الإلكترونية المختلفة، كما أن الصناعة اليابانية والحكومة اليابانية والأسواق اليابانية ركزت على الحفاظ على مجال العلوم والآلات الحديثة ومجالات التكنولوجية الحديثة في مجالات متعددة. وكانت في فترة من الفترات اليابان تستورد غالبية المواد الأولية من الدول الخارجية للقيام بعمليات الصناعة، ولذلك فقد ركزت اليابان على نشاط البحوث والدراسات التطويرية، وكانت هذه الدراسات والبحوث متجهة إما إلى التجديد والتحديث والتطوير التكنولوجي الذي يتعامل مع المواد الأساسية أو المواد الخام أو أنها تجري تحسين وتطوير وتسخير استخدام المواد الأولية والأساسية وتسخيرها في صناعات جديدة وحديثة لمنتجات سلعية، وقد غطت أنشطة البحث والتطوير والدراسات كافة المجالات بما فيها المشروعات الخاصة، وبسبب المنافسة الدولية والعالمية والمحلية فإن معدل الانتشار المحلي للاختراعات التكنولوجية والاعتماد

على التكنولوجيا والصناعات التكنولوجية المتطورة كان بنسب عالية جداً، وحققت التكنولوجيا اليابانية المتقدمة تقدماً وتصاعداً وتطوراً مقارنة بالتكنولوجيا العالمية في الدول الأخرى، كما لعبت الحكومة اليابانية والصناعات اليابانية دوراً هاماً وأساسياً في توزيع ونشر التكنولوجيا الجديدة بوسائل متنوعة مثل حماية براءة الاختراع وعمليات الرقابة على الصناعة والمعارض الخاصة بالأسواق اليابانية، وإيجاد برامج تثقيفية وتعليمية في عموم المدارس والجامعات اليابانية، كما لعبت الحكومية اليابانية دوراً هاماً في تشجيع وتطوير البحوث وتمويلها وتوظيف وتطبيق الدراسات والبحوث التطويرية لمشاريع اقتصادية وتجارية يتم اختيارها من بين عدة أبحاث ودراسات تطويرية، كما ساهمت التخطيط في الإدارات اليابانية على النهوض بالاقتصاد الياباني، ودعم الصناعات اليابانية وتحقيق الأهداف المنشودة، وقد قامت الحكومة اليابانية بإقامة علاقات متعددة وقوية عملت على تنمية روابط قوية مع القطاعات التجارية الخاصة، وقامت الشركات اليابانية المختلفة بتدريب العاملين بشكل مستمر، كما حفزتهم على المساهمة بشكل دائم في تحسين وتطوير منتجات شركاتها كما عملت على بناء روح نشطة، ودعم ورفع معنويات الموظفين والأفراد والعاملين وتحقيق ولاء فعلي وحقيقي للموظفين ضمن الشركات التي يعملون فيها مع الحرص على تقدم وتطوير منظمات الأعمال اليابانية.

كما تبنت ودعمت وشجعت الشركات التجارية اليابانية سياسات واستراتيجيات المساندة والتعاون وتبديل الأدوار المعهودة فيما بينها وذلك لتطوير الأسواق الدولية لجميع المنتجات اليابانية وضمان توريدات مستقرة ومستمرة للمواد الأولية الخام إلى المصانع اليابانية وإدخالها إلى اليابان. ومع تعدد الشركات التجارية إلا أن هناك (25٪) فقط حققت مبيعات من صادرات اليابان، وما يعادل (75٪) من مستوردات اليابان كانت معتمدة على الاستيراد والمستورات اليابانية، ويطلق على هذه الشركات بالشركات التجارية العامة، ومع أن هذه الشركات تواجه صعوبات وعوائق بسبب قوة الين الياباني وترك بعض الشركات لصناعات

النسيج والصناعات الخفيفة وصناعة للسفن، وقيام بعض الشركات في ترك سوق العمل للخسارة التي واجهتها إلا أن بعض الشركات التجارية ساهمت بشكل جاد وفعال في تصنيع وتسويق المنتجات اليابانية، وعملت في الوقت ذاته على تمويل عمليات قيام مشروعات تجارية من مشاريع أعمال متطورة في مجال التكنولوجيا المتقدمة وصناعة برمجيات الحاسوب وبرامج الكمبيوتر وأنظمة الاتصالات وصناعة بعض المواد الاستهلاكية، كما استثمرت الشركات التجارية أموالاً كبيرة وضخمة في تطوير وتحديث وتنمية أنظمة الطاقة وتنمية وتطوير الموارد الطبيعية وتطوير أنواع الزراعة في مختلف دول العالم.

الإدارة اليابانية المعاصرة:

يتميز المجتمع الياباني بالتماسك والتوائم والتوافق الاجتماعي مما يساعد على بناء علاقات إنسانية واجتماعية كبيرة، وفي المنظمات اليابانية تسعى الإدارة اليابانية والعاملون في منظمات الإدارة اليابانية إلى العمل في بيئة اجتماعية كبيرة متماسكة ومستقرة، والغرض من ذلك هو تحقيق علاقات صناعية وشخصية وإنسانية متداخلة وكبيرة في أي شركة من الشركات اليابانية تعتمد على عوامل ومدخلات بعيدة المدى على المستوى الاجتماعي في الحياة اليابانية. وأي عوامل أو عوائق تساعد على إعاقة العلاقات الاجتماعية فهي أمور منبوذة ومرفوضة عند اليابانيين، فيتم الاعتماد على أنظمة الترقيات في اليابان في الشركات اليابانية على أساس الأقدمية، وأياً من الموظفين أو الإداريين هو الأقدم في هذه الشركات. كما يتم تحديد خطط زمنية في الشركات اليابانية على مستوى بعيد المدى، فتقوم الشركات اليابانية بوضع خطط واستراتيجيات طويلة المدى وتحديد أهداف على المستوى البعيد، كما تقوم اليابان والشركات اليابانية بتوزيع ونشر منتجاتها وسلعها في الأسواق الدولية والعالمية، كما تعتمد وتجعل الشركات اليابانية من ضمن الأهداف المؤسسية لديها هو الحفاظ على حصة سوقية دولية عالمية مستقرة، كما تقوم الشركات اليابانية بإيجاد ضمانة للعمل بشكل دائم ومستمر، وتوفير كافة

المتطلبات والموارد المادية وغيرها لاستمرارية الإنتاج في المصانع، كما أن كلفة العمل والإنتاج وكلفة العمال والأيدي العاملة محدودة ومنخفضة، كما يتم الاعتماد في الشركات اليابانية على نظام طول مدة الخدمة في أنظمة الترقيات واعتماد الأقدمية بالنسبة للموظفين والإدارية وترقيتهم على أساس الأقدم بين الموظفين الإداريين، كما تسعى الشركات اليابانية على إقامة علاقات عمل متعاونة تركز على التعاون بين الموظفين والإداريين، كما تشجع الإدارات اليابانية مشاركة الموظفين والإداريين بوضع وصياغة القرارات، كما أن السلوك الاجتماعي يعتمد على الميولة الاجتماعية والعادات الاجتماعية لدى اليابانيين. فتتعامل الإدارة اليابانية على أساس المسئولية الواحدة والمسئولية الاجتماعية، والإنجاز الجماعي على أساس الوحدة المنتجة والأفراد في مكان العمل في نظام جماعي محدد، مما يميز الإدارة اليابانية في الشركات اليابانية في الإنجاز هو وجود حلقات جماعية والتركيز على التوجه الجماعي، وهذا النظام يتوفر في الحكومة اليابانية وفي الشركات اليابانية على حد سواء.

إن عمليات التوظيف وتطبيقات قوانين التوظيف في الشركات اليابانية يتم بتحديد الأجور، وفقاً لنظام الأجر، والترقيات الذي يعتمد على طول العمر وطول مدة الخدمة العملية في الشركة أو المؤسسة، ففي اليابان يتم توظيف الخريجين من الجامعات الجدد، من حين تخرجهم إلى حين تقاعدهم عن العمل، ويتم منح وإعطاء الفرد العامل مكافآت وزيادات في الأجور خلال عمله في هذه الشركة. وبالتالي فإن نظام الشركات اليابانية يساعد ويدعو إلى استقرار وثبات طريقة العمل وكلفة العمل، حيث يتم احتساب مدخلات العمل وكلفة العمل وعملياته ومخرجات العمل، ومعرفة أساليب العمل الجزئي في الشركات الصغيرة.

إن غالبية الشركات اليابانية تؤدي وتقوم بأعمالها وأنشطتها بنسبة مديونية عالية مما يعني أن غالبية الشركات ممولة ومدعومة من قبل البنوك وقد لوحظ أن تمويل الشركات يمكن الآخرين من إعطاء ومنح قروض تمنحها الشركات اليابانية لشركات استثمارية أخرى.

تهتم الشركات الخارجية والأجنبية بإقامة نشاطها في اليابان، ذلك للاستفادة من السوق المشجع حيث تسعى هذه الشركات الأجنبية الخارجية لتوظيف أفراد من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية العالية، لكن الشركات الأجنبية الخارجية فوجئت وصدمت بحقيقة أن العمالة والأيدي العاملة التي يمكن الحصول عليها لا تترك وظائفها السابقة بسهولة في الشركات اليابانية، حيث تحرص الشركات اليابانية على التمسك بالموظفين والإداريين الجيدين لديها، وفي غالبية الشركات اليابانية يعد الولاء الوظيفي والإخلاص في العمل للشركة من أقوى الأعراف والعادات الاجتماعية والأخلاقية التي تربط الأفراد بالمنظمات والشركات التي يعملون فيها دون الحاجة إلى عقد عمل كتابي أو تحريري، وأصبح من المتعارف عليه في الشركات اليابانية أن الذي يترك العمل ويتنقل بين الأعمال في عدة شركات في اليابان من الأفراد يعد خائناً. وبالتالي فإن حركات العمالة من وإلى الشركات اليابانية أمر غير محبذ للشركات اليابانية بسبب العادات التي نشأ عليها الفرد الياباني المشبعة بالعلاقات الاجتماعية القائمة على الإخلاص والولاء الوظيفي للعمل، ولذلك تسعى الشركات اليابانية إلى استقطاب وتوظيف خريجي الكليات الجدد وتقوم بتعليمهم وتدريبهم لعدة سنوات، كما تمنحهم مرتبات مجزية مع زيادات سنوية ونادراً ما تمارس الشركات اليابانية عمليات التشغيل والتوظيف للعاملين من دول خارجية أخرى.

تستند الشركات اليابانية على قرارات رسمية، وفي ضوء هذا النظام يقوم مدراء الشركات ومساعديهم بإيجاد مقترحات للقرارات المطلوبة وبشكل غير رسمي يجب مناقشة هذه المقترحات من قبل العاملين جميعاً حتى يتم التوصل إلى

اتفاق معين، ويحصل هذا القرار على المصادقة النهائية بعد أن يكون قد اتفق عليها الجميع الإدارة والموظفين والعاملين والإداريين.

كما يسمح هذه النظام الإدارية باتخاذ القرارات الرسمية في الشركات اليابانية بإيجاد مشاركة عملية في صنع القرارات، والتوصل إلى قرار يصلح وضعه وتنفيذه دون مقاومة أو معارضة أو غرابة من استخدام هذا الأسلوب في الشركات اليابانية فتعتمد الشركات اليابانية على أسلوب الحوار والاتصال المباشر وتبادل المعلومات وجهاً لوجه مما يعد ذلك وجهاً من وجوه العلاقات الإنسانية الإيجابية في الوسط الياباني بهدف إقامة علاقات اجتماعية وعملية جيدة تهدف إلى إقامة علاقات حميمة وثقة متبادلة بين الموظفين والإداريين.

إن الشركات اليابانية تعتمد على نقابات العمال وتشكل نقابة العمال في اليابان هيكلاً تنظيمياً جزئياً في تنظيم الشركة، أعضاء نقابة العمال في الشركات اليابانية هم أعضاء الشركات اليابانية ذاتها، وبالتالي فإن العلاقات بين الإدارات والشركات هي علاقات تعاونية، كما تضع نقابة العمال اليابانية في مخططاتها لنجاح وتقدم وازدهار الشركات التي تعمل فيها دون أدنى تردد، وذلك بهدف الحصول على مكافآت ووصولهم إلى مراكز تنافسية جيدة.

لقد ساد الاعتقاد في أمريكا بأن اليابانيين أناس وطنيون جداً ويكرهون المنتجات الأجنبية، وفي واقع الأمر فإن امتلاك السلع الأجنبية يعد من مظاهر التباهي والمظهرية والفخر، وقد سعى كل من المصدّر الأجنبي والمستورد الياباني لتحميل كلفة السلعة الواحدة هامشاً إضافياً وكلفة إضافية أعلى للاستفادة من هذه السلع والقيام بتسويقها تسويقاً جزئياً، والفرق الأساسي بين المستهلك الياباني والمستهلك الأجنبي هو مستوى الادخار.

لقد حققت مستويات الادخار في اليابان مستويات أعلى من مستويات الادخار في أمريكا، كما أن الفرد الياباني ينفق ما يعادل (30٪) من دخله على الغذاء و(10٪) على الملبس و(30٪) على قضايا أخرى متفرقة وما بقي يدخره.

فالمستهلك الياباني يشتري الغذاء والمشروبات الغازية والدخان وكل الأمور الأساسية، وينفق أيضاً للترفيه، وينفق على السفر وشراء الجوهرات وأدوات الرياضة ومع ذلك يدخر (30٪).

يعتبر السوق الياباني من أكبر الأسواق في العالم، كما يعد السوق الياباني من أكثر الأسواق حماية لاختراقه، كما سعت الحكومة اليابانية لفتح أسواقها أمام المصدرين الأجانب، وخفضت الأسواق اليابانية والحكومة اليابانية الرسوم الجمركية، ووضعت نظام الحصص اليابانية في الأسواق اليابانية. كما عملت الحكومة اليابانية على تخفيف القيود المفروضة على المنتجات الزراعية والأدوية، كما تعمل الحكومة اليابانية على دعم المنتجات الزراعية.

تعتبر قنوات التوزيع ومنافذ التوزيع في الشركات اليابانية أطول من المنافذ التي يتم الاعتماد عليها في أمريكا، فأكثر من تاجر الجملة يأخذ من تاجر مفرد، ويشتري تجار المفرد من أكثر من تاجر جملة، بينما في أمريكا هناك حوالي مليون ونصف بائع مفرد يتعاملون مع ربع مليون تاجر جملة. كما أن عدد العاملين في محلات تجارة المفرد في اليابان لا يتجاوز ثلاثة موظفين في المحل الواحد، في حين يصل العدد إلى خمسة موظفين في محل تجارة المفرد في أمريكا.

وأخيراً فإن نظام التوزيع الياباني يتميز بالعلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية بين اليابانيين مع علم اليابانيين أنفسهم بإمكانية التواصل والاتصال المباشر مع المنتج نفسه إلا أن الولاء الوظيفي والإخلاص في العمل يمنعهم من ذلك. كما أن الاستهلاك السنوي يتزايد في اليابان بشكل اضطرادي، فقد كان الفرد الياباني يستهلك ثلاثة ألف دولار إلى أن وصل إلى 13000 ألف دولار وذلك بسبب تطور المجتمع الياباني وتغير أنماط الاستهلاك للفرد الياباني، أو بسبب أيضاً توقع كبر أعمار الأفراد اليابانيين خصوصاً فيما بعد الأعوام الحالية التي نعيش فيها فيما بعد عام 2011م ولتعدد رغبات الفرد الياباني ولوجود جيل ياباني حديث نامي في اليابان، ولتنوع السلع الكمالية ولاختلاف الأوقات فقد وجدت

هناك ميول نحو سلع مستوردة يتوقع أيضاً الميول بشكل أكبر نحو سلع مستوردة وخارجية تلبي ميولاً إضافياً للمستهلك الياباني الجديد. كما أنه في نهاية هذا الفصل فإننا نركز على أن الشركات الأجنبية والخارجية الراغبة في تسويق منتجاتها في السوق اليابانية تحتاج لدراسة عميقة في السوق اليابانية لمعرفة كيفية الاستفادة من السوق اليابانية ومن المنافذ التسويقية المتوفرة في السوق اليابانية، وإذا حصل خلاف ذلك فإنه سيحصل خسائر كبيرة وسيكلفهم الكثير من الأعباء وتحمل المشكلات التسويقية المتعددة. كما يمكن أيضاً الركون والرجوع إلى استراتيجيات جديدة تساعد في الدخول في الأسواق اليابانية وتهتم بالاستفادة من خدمات البائعين بالجملة في الأسواق اليابانية، طالما أنهم يركزون على توزيع السلع الأجنبية في اليابان.

الفصل الرابع
أنظمة النقد الدولي
ومنظمات النقد الدولي



الفصل الرابع
أنظمة النقد الدولي ومنظمات النقد الدولي

يعتمد النظام النقد الدولي على استقرار نظام التحويل الخارجي في الأساس هو استقرار أنظمة التحويل المالي الخارجي والدولي الذي منه يتولد أنظمة النقد الدولية، حيث مر النظام النقدي الدولي في عدة مراحل وبعدة خطوات متعددة كانت منها مرور النظام النقدي الدولي بأزمات كثيرة، ومن أهم هذه المهام التي يجب على المدير في منظمات النقد الدولي وفي المنظمات الدولية هو الحيوية المستمرة والنشاط المستمرة واليقظة المستمرة تجاه الظروف الخارجية والدولية المالية والمعرفة التامة بكل مستجدات الظروف المحيطة من البيئة الخارجية المحيطة بالتحويل المالي، كما أن قضايا فهم واستيعاب وإدراك مراحل التطورات التاريخية والتطورات الموقفية وصولاً إلى الموقف الحالي في زمننا الحاضر لأنظمة ا لنقد الدولي كل ذلك يعتبر من أهم ما يتطلبه دراسة متطلبات أنظمة النقد الدولية، معتمدة في ذلك على أنشطة الإدارة المالية، كما أن هناك مشكلات اخرى في أنظمة النقد الدولي، منها عجز الميزان التجاري في الكثير من الدول فقد شكل وسبب عجز الميزان التجاري الدولي في النظام النقدي الدولي مشكلة كبيرة لكثير من الدول في العالم، كما أن الدراسة العلمية والتحليلية لمعرفة أسباب عجز الميزان التجاري وعجز ميزان المدفوعات والمقبوضات يعتبر من أهم الآليات في دراسة التجارة الدولية.

إننا في هذا الكتاب الإداري والمختص بالإدارة المعاصرة، قد ناقشنا الكثير من البنود والظروف الحالية والمشكلات لأنظمة ونظام النقد الدولي في ضوء التطورات التاريخية لأنظمة النقد الدولي، كما سنذكر هنا بعض الأمور المتعلقة بدراسة ومعرفة موضوعات ميزان المدفوعات وأنظمة التحويل الخارجي والدولي.

فمنذ البداية قد استعمل التجار والكثير من الأفراد قاعدة الذهب واعتمدوا على استخدامهم للذهب كونه من أفضل وأغلى المعادن الثمينة، كما يعبر الذهب

عن القوة في الدخول في التجارات، ثم بعد ذلك بمرحلة بدأت الذهب يستخدم كوسيط للتبادل التجاري بين التجار، وظهر الكثير من الملوك والرؤساء ممن يحتكرون الذهب، ونظموا أنظمة التجارة فيما بينهم على الاعتماد على الذهب، وبالنسبة للتجارات القديمة يعتبر الذهب واستعمال النقود الذهبية واستعمال النقود الفضية أساساً للتبادل التجاري وللتعامل التجاري، وكان السبب في ذلك هو انتشار وتوسع التعامل بالذهب والفضة، كما أنه فيما بعد منتصف القرن التاسع عشر اندفعت كثير من الدول إلى تنمية اقتصادياتها وتجاراتها وتقوية إمكانياتها الحربية والعسكرية والتجارية والمالية معتمدة على الذهب والفضة، وفيما بعد ذلك تم الانتقال إلى مركز تمويل دولي وبدأت لدينا فترة للتجارة في لندن تم تسميتها في مدينة لندن بمركز التمويل الدولي وحدد السعر للأونصة الذهبية الواحدة من الذهب بمقدار يساوي ثلاثة جنيهات وواحد وسبعين شلن وعشر بنسات، كان ذلك كمرحلة أولى، ثم في المرحلة الثانية شرعت الدول التجارية الكبرى بتحديد قيمة لعملاتها المحلية مقارنة بالذهب وتم الاعتماد على التعامل مع عملات الدول الأخرى في أغراض التمويل والأمور المالية بوحدة الأونصة الذهبية من الذهب، وأطلق على هذا الأسلوب من التعامل قاعدة الذهب، وفي ظل هذه القاعدة والتي تسمى قاعدة الذهب فإنه تم الاتفاق على وحدة للنقدالدولي التجاري حددت بالقياس وبالمقارنة إلى قيمة الذهب الدولية وكل دولة أصبح بإمكانها تحويل عملتها إلى ذهب، كما أصبح بإمكانها تداول العملات الأخرى على أساس قاعدة الذهب، وأيضاً نظام سعر التحويل الخارجي والدولي مرناً وقابلاً للتحويل وللتقلبات حيث يتم الاعتماد على قيم العملات الأخرى اعتماداً على قاعدة الذهب والعرض والطلب على الذهب في الدول التجارية الأخرى، ولما لهذا النظام من مسببات وتأثيرات في التجارة الدولية، بعد ذلك بخطوة وبمرحلة ثالثة تعتبر، حاولت بعض الدول في تشجيع وتأييد دولي خارجي مثل إنجلترا وغيرها بوضع أنظمة للاستقرار السياسي والاقتصادي في دول الغرب، وشكلوا اتفاقيات متعددة تهدف إلى استقرارية الأنظمة في النقد الدولي، كما أن دول أمريكا اعتمدت على

الذهب بشكل أساسي فيما بعد عام 1935م، حيث حددت أمريكا قيمة للأونصة الذهبية الواحدة من الذهب بما يعادل 35 دولاراً أمريكياً كما سعت بعض الدول الأخرى لتحديد سعر للصرف للتحويل الخارجي معتمداً على قيمة الأونصة الذهبية، وبالتالي تم تأسيس وتشكيل نظام نقدي دولي فيما بين دول أوروبا ودول الغرب وأمريكا، معتمدين بذلك على الذهب.

اتفاقية (Bretton Woods) في صندوق النقد الدولي:

اتفقت وتعاونت واجتمعت دول تجارية عديدة في عام 1944م في مدينة نيوهمبشاير واتفقوا على اعتمادهم على قاعدة الذهب معتمدين بذلك على الأونصة الذهبية، كما اتفقوا على تأسيس منظمة دولية وأطلقوا عليها اسم (صندوق النقد الدولي) ثم اتفقوا أيضاً على تأسيس بنك للإعمار والتنمية الدولية وأطلقوا عليه اسم (البنك الدولي)، وفي عام 1944م وفي ظل اتفاقية صندوق النقد الدولي تم تأسيس صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

في ظروف هذه الاتفاقية في صندوق النقد الدولي وإنشاء البنك الدولي، كان واجباً على كل دولة عضو تجاري في هذه الاتفاقية أن تحدد قيمة النقد الخاص بها معبراً عنها بالذهب واستخدام الأونصة الذهبية، ولا يتطلب ذلك أن تقوم هذه الدول بتحويل نقدها إلى الذهب فيما عدا أمريكا التي تستطيع هي أن تقوم هي بتحويل الدولار إلى شكل وحدات أونصة ذهبية تقدر بسعر 35 دولار أمريكي للأونصة الذهبية الواحدة، ولكن على الدول الأخرى الأعضاء في هذه الاتفاقية تحديد قيمة نقدها بحدود (1٪) فقط من السعر المحدد، وتعديل وتغيير سعر الصرف أو قيمة الذهب المخزون عندها، وتخفيض قيمة النقد المالي إلى (10٪) دون الرجوع إلى صندوق النقد الدولي.

وبناء على ذلك فإن العديد من البنوك المركزية لكثير من الدول تمسكت بمبادئ المبالغ النقدية المعتمدة على الدولار أكثر من تمسكها بالذهب، وكان اعتماد الكثير من الدول فيما بعد 1960م على الدلار الأمريكي أكثر من اعتمادهم على

الذهب، وهذا يعني أن هناك كمية النقد الأمريكي المالي تتجاوز الكثير من الدولارات في الدول الأخرى، فقد وجد أن كمية النقد الأمريكي في الدول الأخرى تعادل أكثر من ستين بليون دولار أمريكي دون أن يدعم ذلك بالذهب، ودون أن يتم الاعتماد على الذهب، وكان ذلك من الأسباب التي أدت إلى ضرورة إيجاد قاعدة جديدة للصرف المالي الدولي على غير أساس الذهب، ولذلك فإنه في هذه الاتفاقية والتي تم إيجاد صندوق الدولي والبنك الدولي تم تفعيل أنظمة صندوق النقد الدولي، والذي يهدف إلى مساعدة الدول الأعضاء والدول الأخرى لاستقرار ووضع استقرار في أنظمة الصرف واسعار الصرف في مختلف الظروف والحالات الطارئة، كما أنه تم الاستعاضة والاستبدال عن سعر الصرف الثابت بنظام مرن قابل للتغيير والتبديل دورياً، كما أنه يمكن تخفيض قيمة النقد، وتعتبر مسألة تخفيض قيمة النقد يمكن ممارستها في كل دولة لموازنة حالة التضخم التي تعاني منه بعض الدول. لقد أصبح عدد الدول الأعضاء المنظمة إلى صندوق النقد الدولي أكثر من (146) دولة تساهم بحصة معينة في صندوق النقد الدولي، ويتم تحديد أيضاً حصص للمساهمة مقارنة بالدول التجارية الأخرى على مستوى العالم، وتحدد قيمة للضمانة وقيمة لمقدار القرض يمكن الحصول عليه من الدول الأعضاء والدول المساهمة في هذه الاتفاقيات وفي صندوق النقد الدولي، ومن هذه الدول المنظمة في صندوق الدولي: اليابان، وفرنسا، وأمريكا، وبريطانيا، وألمانيا.

لقد واجهت وعانت مشكلات كثيرة كلاً من الدول الأمريكية والمملكة المتحدة وفرنسا ودول أوروبية وواجهت كثير من المشكلات والعجوزات والخسائر في الميزان المتعلق والخاص بالمدفوعات، ففي نفس الوقت الذي تناقصت فيه كمية الذهب في أمريكا ازدادت كمية النقد المالي والورقي الموجود لدى الآخرين من الدول الأخرى، سواء أكانوا شركات أو أفراد أو دول أو حكومات، كما أن الثقة في الدولار الأمريكي ونظام النقد الدولي تناقصت، وذلك بسبب القدر الذي جرى فيه بيع الدولارات في أسواق المال لمعالجة العجز فأدى ذلك إلى ارتفاع أسعار

الذهب في الأسواق، لقد قام التجار والحكومات والشركات ببيع الدولارات في أسواق المال المتعددة مستهدفين بذلك العجز في ميزان المدفوعات، فأدى ذلك إلى ارتفاع أسعار الذهب في الأسواق. كما واجهت أمريكا أصعب المشكلات والمواقف في عجز الميزان الخاص بالمدفوعات، كما أعلنت الحكومة الأمريكية تحولها من التعامل بالنظام السابق إلى نظام مالي جديد. فلم يعتمد الأمريكان على اعتمادهم على تحويل النقد المالي الورقي من الدولار إلى الذهب، وبدأوا بتشكيل نظام مالي حديث. في خلال هذه المشاكل وظهور مشكلات العجز في ميزان المدفوعات أصدرت الحكومة الأمريكية برامج لإعادة تقييم قيمة النقود الأجنبية، وتحديد نقود وعملات اليابان وألمانيا، وفي خلال المؤتمر الدولي للنقد الذي تم انعقاده في 1971م تم الاتفاق إلى أن هناك دول تجارية كبرى يجب أن يكون لديها شكل مرن ونظام مرن لأنظمة الصرف، حيث يسمح بأن يكون هناك تغييرات وتعديلات في الصرف فيتم الصرف وإجراء الصرف بين (1٪ -2.5٪) من سعر الصرف الثابت، فتم الاتفاق فيما بين الدول التجارية الكبرى على وضع شكل مرن لنظام صرف ثابت يمنح ويسمح بأن يجري الصرف تغييراً بين (1٪-2.5٪) من السعر الثابت للصرف، وبإضافة إلى ذلك فقد اتفقت عشرة دول على إعادة تقييم قيمة عملاتها مقارنة بالدولار، حيث وصلت نسبة إعادة التقييم لقيمة عملات هذه الدول إلى (16.9٪) من قيمة الين الياباني، و(7.3٪) من قيمة الدولار الكندي، كما تم التوجه والاعتماد على رؤوس الأموال بقوة نحو اتباع أنظمة النقد الدولي بشكل قوي في سويسرا واليابان معتمدين في ذلك على الين الياباني. فيما بعد ذلك بخطوة وافقت الدول الأوروبية على محافظتها على جزء وهامش لسعر الصرف فيما بينها بشكل خاص فيما بين الدول الأوروبية خلافاً للدول الأمريكي، كما تم السماح لسعر الصرف الخاص للدول التجارية بتعميم سعر صرف ونظام صرف عام لهذه الدول.

وفي ظل هذه الظروف من تعميم أسعار للصرف بالعملات النقدية بشكل عام في عدة دول فإن عملة الدول ذات ميزان المدفوعات أصبحت متوجهة نحو عملة دولية واحدة لتواجه العجز التجاري، ولكن بسبب تضاعف أسعار النفط وتدفق النقد من الدول الصناعية بشكل ملحوظ إلى الدول المصدرة ولوجود حجم للإنفاق الذي مارسته ودفعته الدول المصدرة للنفط في أوجه الاقتصاد المختلفة مثل: السعودية فقد تنامى وتزايد فيها احتياطي النقد الأجنبي من واحد بليون دولار في عام 1971م إلى ثلاثين بليون دولار في عام 1978م. وفي خلال هذه الأزمة وكذلك فيما بعد هذه الأزمة الاقتصادية وفيما بعد عام 1978م خفضت غالبية الدول الصناعية مستويات الطلب على النفط حتى أصبح سعر البرميل الواحد أقل من (9) دولار في سوق أوروبا مقارنة بثلاثين دولار أمريكي للبرميل الواحد قبل ذلك بفترة قريبة.

وعلى أية حال فقد حافظ الدولار الأمريكي فيما بعد هذه الفترة وفيما بعد عام 1985م حافظ الدولار الأمريكي على مكانته تجاه العملات الأخرى، والسبب في ذلك هو أسعار الفائدة العالية التي فرضتها البنوك الأمريكية، وأيضاً عجز ميزانيات الحكومة الأمريكية. فقد تدفقت العملات الأمريكية من الدول الأخرى إلى الدول الأمريكية بسبب أسعار الفائدة العالية على الادخارات مع وجود نقص ملحوظ في الادخارات المحلية فيما بعد ذلك تم الاتفاق بين عدة دول فيما بعد عام 1985م على مواجهة ومجابهة تدهور قيمة الدولار الأمريكي تجاه الين الياباني وتجاه العملة الأوروبية فاتفقت خمس دول، وهي: اليابان، وأمريكا، وفرنسا، وبريطانيا، وألمانيا، على تعاونها وتكاتفها في التدخل في أسواق الصرف الدولية لإبقاء قيمة الدولار منخفضة.

إن انخفاض قيمة الدولار الأمريكي تجاه العملات الأجنبية والأوروبية والين الياباني جاء ذلك بسبب قيام البنوك المركزية الدولية والتجارية وقيام الشركات المتعددات الجنسية على المستوى الدولي بعقد اتفاقيات وقيامهم بعمليات شراء

ويبع للدولار في ظل وجود عجز تجاري أمريكي وفي ظل قوة للاقتصاد الياباني قد لوحظ في هذه الفترة تأثير خطير على أسواق الصرف الأجنبية والأوروبية، فقد كانت العديد من البنوك الدولية الأمريكية واليابانية والأوروبية قد لعبت دوراً هاماً وأساسياً في خفض قيمة الدولار وكان ذلك فيما بعد عام 1988م.

وعلى أية حال فإنه وخلال انتشار نظام تعميم الصرف فقد استمرت العديد من الدول في الحفاظ على أسعار للصرف، معتمدين في ذلك على مستوى مناسب ومستوى معين للصرف، كان ذلك في ظل وجود (90) دولة من أصل (146) دولة من دول أعضاء صندوق النقد الدولي، والذين اعتمدوا على هذا النظام. إلا أن هناك ثلاثين دولة علقت أسعار صرفها معتمدين بذلك على الدولار الأمريكي، وعشر دول اعتمدت على الفرنك الفرنسي، وفيما يقارب (56) دولة اعتمدوا على عملات أخرى، وهذه الدول التي اعتمدت على العملات الأخرى شكلوا اتفاقية بحقوق السحب، واعتمدوا على أسعار حرة للصرف وأسعار عامة للعملات الحكومية.

إن نظام الصرف الدولي ينطبق بقوة بنظام ميزان المدفوعات للدول، فلو واجهت فرنسا مثلاً عجزاً في ميزان مدفوعاتها فإن الفرنك الفرنسي تجاه عملات الدول التجارية الأخرى مسبباً بذلك انخفاضاً في قيم المنتجات الفرنسية في الأسواق الدولية، مما يسمح لها بزيادة صاداراتها إلى الخارج.

ميزان المدفوعات:

تعتمد عمليات الصرف الأجنبية بين الدول الأعضاء في أنظمة التجارة الدولية على مقاييس نظام محاسبية، ومن هذه المقاييس ما يسمى بـ(ميزان المدفوعات)، حيث يتم الاعتماد في كل عمليات النقد والصرف والعملات الأجنبية بين كثير من الدول الأجنبية والخارجية على نظام ميزان المدفوعات، وهذا النظام يقيس تدفق جميع العمليات الاقتصادية والتجارية والمالية التي تجري بين أنشطة الشركات والمواطنين والحكومات في دولة محددة مع دولة أخرى من دول

العالم الخارجي، وذلك في خلال فترة زمنية محددة، وعلى العموم تكون الفترة الزمنية في ميزان المدفوعات سنة واحدة ويمكن اعتبار ميزان المدفوعات نقطة للتدقيق لأنظمة الحسابات في دولة معينة، إذ يسجل ميزان المدفوعات إيرادات هذه الدولة ونفقات هذه الدولة، ومعرفة الدخل القومي وآثار الدخل القومي والبطالة والأسعار وأسعار الصرف وأسعار الفائدة وكل ما لهذه من آثار وتأثيرات على الاقتصاد بشكل عام، كما أنه باستطاعة المدير في منظمات النقد الدولي والمنظمات التجارية الدولية الحصول على معلومات جيدة من خلال ميزان المدفوعات. فيعد ميزان المدفوعات هو القاعدة الأساسية للتنبؤ بأسواق الدولة وبالأسواق الخارجية للدولة وبالطلب المحتمل للسلع والمنتجات على المدى القريب والمدى البعيد أيضاً، وكما أن الدولة التي تواجه عجز في ميزان المدفوعات لا تستطيع القيام بعملية الاستيراد مثلما تتمكن هذه الدولة من إظهار ميزان للمدفوعات والذي يظهر ميزاناً فائضاً، كما أنه في ميزان المدفوعات فإن هذا الميزان يخدم ويعتبر كمؤشر ضغط على أسعار الصرف الخارجية للدولة، وهذه الدولة التي تعاني وتواجه مشكلات في العجز التجاري لتواجه أيضاً خفظ وقلة وضعف في قيمة عملتها بشكل أساسي مقارنة بالعملات الدولية القوية مثل الدولار الأمريكي، ومثل هذا التغير في الصرف والتقلب بأسعار الصرف يتسبب ذلك بأرباح أو بخسائر ناجمة عن تغير وتقلب أسعار الصرف وتغير وتقلب أسعار العملات، كما تصل الدولة من خلال ميزان المدفوعات إلى نقطة للتعادل معبرين عن ذلك عندما يتم تعادل طرفي ميزان المدفوعات من الصادرات والواردات، أي أن الدولة تدفع إلى دولة أجنبية أخرى صادارت وواردات بقدر ما تستلم من دول أجنبية ثانية مثل استيراد سلع أو خدمات أو مصاريف خارجية بغرض الاستثمار أو الإقراض للغير من دول أخرى. وتستطيع كثير من الدول استلام مدفوعات بقيم معادلة لما تم تقديمه وبالتالي يكون عندنا من التعادل أي لا خسارة ولا زيادة.

أنظمة القيد المزدوج:

يتم تسجيل العمليات المالية الخاصة في ميزان المدفوعات بأسلوب قيد مزدوج، تدعى بأنظمة القيد المزدوج حيث يتم فيها تساوي العمليات المالية الخاصة بالجانب المدين والعمليات المالية الخاصة بالجانب الدائم، وتقوم الأجهزة المحاسبية في الدولة المحددة مثل بنوك الاستيراد والتصدير أو البنك المركزي، أو وزارة المالية بالتسجيل في الجانب الأول المدين جميع العمليات في ميزان المدفوعات التي يتم فيها للدفع إلى جهة أجنبية وتسجيل في الجانب الثاني الدائن جميع العمليات التي يكون فيها استلام أو قبض من جهة خارجية، وهناك أمثلة عديدة تعكس المدفوعات إلى الجهات الأجنبية، منها: استيراد المعدات والبضائع والسلع من الغير من جهات أجنبية، خدمات سياحية من الخارج، قيام خدمات مقدمة من دول أجنبية، الهدايا الممنوحة إلى الغير إلى جهات أجنبية، خدمات تدفع إلى أصحاب رؤوس الأموال الأجنبية والاستثمارات في الخارج كما أن خلاف هذه الأنشطة التجارية وخلاف هذه العمليات تعني الاستلام من الدول الأجنبية والخارجية.

كما أن هناك استثمارات مالية قصيرة الأجل واستثمارات مالية طويلة الأجل، وأيضاً تعتبر من ضمن المدفوعات تدفع إلى الجهات الأجنبية.

ويتم حسابات ميزان المدفوعات وفقاً للحسابات الجارية وحسابات رأس المال وحساب الاحتياطي الرسمي والعجز والفائض التجاري، وصافي باقي السلع والخدمات.

الحسابات الجارية تعتبر سجل مالي لقيد عمليات الحسابات الجارية للسلع والخدمات والتحويل، حيث يتم تسجيل في الجانب المدين المستوردات من السلع ومصاريف السفر والنقل والدخل والمدفوعات تجاه الاستثمارات الأجنبية ويتم التسجيل في الجانب الدائن قيم السلع المصدرة والصادارت بشكل عام والإيرادات من السياحة والإيرادات من النقل ومبالغ استلام الهدايا والمنح المستلمة من الدول الأجنبية الأخرى.

كما يتم حساب رأس المال ووضع حساب رأس للمال بشكل حساب يسجل تغييرات تطرأ على الموجودات المالية والأصول المالية والخصوم المستحقة للغير للجهات الأجنبية والخارجية ومعرفة المستوردات الرأسمالية والتي تعتبر مدينة ومعرفة الصادارت والالتزامات للأطراف الأجنبية تجاه الدولة الأجنبية وبالتالي معرفة الالتزامات للأطراف الأجنبية وأيضاً حلول المشاكل للجهات الدائنة.

كما يتم احتساب الاحتياطي الرسمي وهو الحساب الذي يتم فيه تسجيل صافي العمليات ذات العلاقة بالتحويلات الخارجية وتتولى عملية التسجيل في حساب الاحتياطي الرسمي السلطات الرسمية في الدولة، فالبنك المركزي في الدولة مسئول عن احتياطي الذهب والعملات الأجنبية اللذان يستخدمان لإيجاد الموازنة في الحالات الطارئة والأزمات، وذلك لإيجاد حالة من التوازن ولمواجهة التقلبات الخاصة بالصرف ولإيجاد زيادة في الذهب أو زيادة في العملات الأجنبية لصالح الاحتياطي الرسمي. كما أن العجز والفائض التجاري في نظام القيد المزدوج يدل أن الجانب الدائن والجانب المدين في حالة متباينة وفي فرق من عدم التعادل ويجب أن نضمن ميزان المدفوعات بحل مشكلة العجز والفائض التجاري في ميزان المدفوعات، كما أنه يتم اعتبار صافي قيمة السلع والخدمات من مجموع الإنفاق للشركات الخارجية المقيمة في الدولة أثناء شرائهم للسلع أو حصولهم على الخدمات التي تنتجها الدولة الأخرى والقيد المدين في رصيد صافي قيمة السلع والخدمات ضمن ميزان المدفوعات توضح لنا أن الدولة استوردت سلعاً ما وخدمات ما بقيمة أكثر مما تصدر بالمقابل إلى الدول الأخرى خلال مدة محددة لا تتجاوز سنة، وبالتالي فإن هذا العجز توضح لنا قيد الدائن المدين ومعرفة العجز والفائض التجاري في ميزان المدفوعات مما يدل على أن الدولة باعت أو صدرت إلى دول أخرى بمبالغ أكبر مما تشتري منها فينتج لدينا أرقام سالبة يعبر هذا عن

عجز تجاري أو مستوردات أكثر من الصادارت وخلاف ذلك فإن الأرقام الموجبة تشير إلى أن هناك فائضاً تجارياً أي أن الصادارات أكبر من الاستيرادات.

وفي وجود ظرف عدم تعادل ميزان المدفوعات فإنه يتم تحقيق تعادل جانبي محدد في ميزان المدفوعات عندما يكون لدينا تساوي وتعادل بين العرض والطلب في التبادل النقدي الأجنبي، أي أن مجموع قيمة الصادارت تساوي مجموع قيمة الوارادات، ولا تقوم الحكومات بالتدخل في التجارة الدولية أو الأسواق الدولية للتجارة أو للتبادل التجاري، كما يعني حالة عدم التعادل في ميزان المدفوعات أن الدولة غير قادرة على إدامة الموازنة بين الصادرات والواردات خلال فترة زمنية محددة لا تقل عن عام فيمكن أن ينتج عن عدم التعادل إما فائض أو عجز في ميزان المدفوعات أي عدم تعادل في ميزان المدفوعات، كما أن انخفاض قيمة الدولار أدى إلى تكون أسعار السلع منافسة في السوق الخارجية مما أدى إلى تزايد في الصادرات كما أدى ذلك إلى انخفاض قيمة الدولار وأدى ذلك أيضاً إلى انخفاض الصادرات، وعلى أية حال فإنه من أسباب عدم التعادل في ميزان المدفوعات ما يلي:

- التغير الموسمي للإنتاج ومستويات الطلب خاصة فيما يتعلق بالتغيرات الزراعية والمواسم المناخية والمناطق الجغرافية والمحاصيل الزراعية وغيرها.
- التغير والتبدل والتطور الحاصل في الرغبات والأذواق لدى المستهلكين وصعوبة تحقيق هذه الرغبات بشكل كامل.
- التغير والتبدل في وفرة الاستثمارات وفي وفرة رأس المال، وخصوصاً يحصل لدينا انتقال لرؤوس الأموال من داخل الدولة إلى خارج الدولة بسبب تغير الظروف السياسية والاقتصادية أو الخوف من حصول أزمات اقتصادية أو سياسية.

- التغير والتبدل في أنظمة النقد المحلي بحدوث حالات من التضخم وتزايد معدلات التضخم مما يسبب ذلك في انخفاض التنافس وانخفاض القدرة على التنافس في الأسواق العالمية.

- التغير في أنظمة الصرف الخارجي وتبدل العملات.

- تغير شبكات الاتصالات وتعدد شبكات اتصالات الأعمال في الفاكسات وخطوط الاتصال المنوعة التي تقوم بربط الشركات مع وكلاء الصرف الخارجي.

- يعتمد نظام الصرف الخارجي على أساس أن يتكون سوق الصرف الخارجي ويتكون نظام صرف العملات وتبادل العملات على تعدد وتنوع شبكات النقل والاتصالات والمواصلات في الشركات ومنظمات الأعمال ووجود خطوط كثيرة ومتعددة ومتنوعة والتي تقوم بربط الشركات الدولية والأجنبية والشركات متعددة الجنسيات مع السماسرة والوسطاء التجاريين وربطهم بأنظمة التوكيلات والبنوك الخارجية وربطها بمؤسسات أخرى تتعامل بأنظمة الصرف الخارجي، كما تأخذ عمليات الصرف الخارجي وأنظمة الصرف الخارجي مكانها بين الأفراد والتجاريين والشركات والمؤسسات فمثلاً يمكن ممارسة الأنشطة التجارية وممارسة أنظمة الصرف الخارجي بين البنوك الخارجية والشركات الكبيرة كما أن عملاء النشاط التجاري هم السياح ا لراغبين بتحويل العملات المحلية إلى أجنبية أو العكس، وأيضاً في الأوراق المالية وأصحاب أرصدة رأس في البنوك والأفراد الراغبين بنقل أموالهم من دولة إلى أخرى.

الأسعار في الوقت الحاضر في الأسواق والأسعار الآجلة:

تكون القاعدة وفقاً للأسعار في الوقت الحاضر في يومنا هـذا ووفـق النقطـة التي يجري إتمام عملية تحويل النقد المالي من شكل إلى آخر في نفس اليوم، كمـا أن سعر اليوم للأسعار النقدية للأموال يشير إلى سعر الصرف لعملية الصرف في هذا اليوم، أما بالنسبة للعمليات الآجلة والأسعار العاجلة فتعني تحويـل مبلـغ مـادي معين بسعر محدد في يوم محدد في المستقبل وفي الآجل، ويجري الاتفاق على تحويـل هذا السعر في ظل عقد يـتم الاتفـاق عليـه لمـدة زمنيـة محـددة ويـتم في ظـل هـذه التحويلات النقدية وفي ظل هذه العمليات المالية التعامل مع النقود ومع العملات الأخرى التي تتغير قيمتها بشكل قليل، ولا يمكن أن تنقلب وتتحـول بـشكل كـبير في أسعار الصرف، وأكبر دليل على ذلك سعر الدولار الأمريكي في وقتنا الحاضـر لهذه الأعوام ما بعد عام 2010م.

إن المشاركين في أسواق الصرف الخارجي هم البنـوك الدوليـة الخارجيـة في المراكز المالية الدولية، وهـم الـذين يـشكلون فئـة كـبيرة تقـوم بعمليـات التحويـل والصرف النقدي والمالي الخارجي، كما تعمل هذه البنوك الدوليـة والمراكـز الماليـة الدولية على ديمومة واستمرار وإدامة الاتصالات والعلاقات القوية المستمرة فيمـا بينهـا وبـين المتراسـلين والمتواصـلين معهـا مـن البنـوك الأخـرى في دول العـالم، وإلى جانب هذه البنوك هناك وسطاء وسماسرة تجاريون وماليون وصرافون للنقود المالية الذين يقومون بعمليات البيع والشراء بـالعملات النقديـة المختلفـة، كمـا أن هناك أسواق مالية خارجية وأجنبية وأسواق مالية عالمية يتم مـن خلالهـا عمليـات التحويل الخارجي وتحويل النقد الـدولي مثـل أسـواق نيويـورك وطوكيـو ولنـدن وفرانكفورت وباريس.

كما أن استقرار أسـعار الـصرف في ظـل الاتفاقيـات الدوليـة في المنظمـات الدولية في الإدارة المعاصرة ترتبط جميعها بالعملات التي تعتمد على الذهب وعلى الدولار الأمريكي، كما أنه في وقتنا الحاضر غالبية العمـلات والنقـود يـتم ربطهـا

والاعتماد على أساس مقارنتها بالعرض والطلب عليها، فهناك عملات للدول النامية والنائية أصبحت مرتبطة بعملات نقدية دولية وأساسية، مثل الدولار الأمريكي والين الياباني، وكان ذلك في ظل نظام التعميم النقدي والتعميم المالي للعملات الأجنبية، وأيضاً التي يجب أن تتعمم وتنتشر وتتوسع هذه العملات النقدية والمالية بحرية وسهولة في كل الأسواق الحرة الأخرى الخارجية، إلا أن بعض الحكومات في بعض الدول تتدخل باستمرار في أعمال وعمليات بيع وشراء العملات النقدية والنقود، وتتدخل أيضاً باستمرار في أعمال الأسواق المالية في الصرف الخارجي والنقد الدولي متأثرة بذلك في تفاوت وتراوح مستويات الطلب والعرض لعملة مالية ونقدية محددة.

إن موازنة سعر الصرف الخارجي أمر هام لا يمكن الاستغناء عنه في منظمات النقد الدولية، وقد يكون الربح ممكناً ومحققاً إذا كان سعر الصرف في يوم ما بين عملتين نقديتين مختلفتين في موقعين، ويكون الشراء والبيع على أساس أسعار اليوم نفسه في السوق فيسمى هذا بـ(عملية موازنة سعر الصرف الخارجي)، أما إذا كانت موازنة لسعر الصرف الخارجي موازنة موقعية فقط، وهنا تشارك أكثر من دولة مكونة لعدة دول في عمليات موازنة سعر الصرف الخارجي. فيمكن الموازنة أن تكون بشكل واضح وصحيح دون أن تتماثل، حيث إذا كان الدولار الواحد يساوي (200) ين ياباني في طوكيو بينما يساوي الين الياباني الواحد (0.004) من الدولار الأمريكي في نيويورك في نفس الوقت، وهنا احتمال تحقيق ربح بتحويل واحد دولار إلى (250) ين ياباني وتحويل (250) ين ياباني إلى دولار وربع في طوكيو، وفي هذه العملية السعر الواقع والمباشر المتحقق هو (1) ين ياباني يساوي (0.004) دولار أمريكي، وهذا لا يتساوى مع السعر الغير مباشر المتحقق والذي هو (1) دولار يساوي (200) ين ياباني.

كما أن خيارات العملة الأجنبية خلال الفترة الزمنية الماضية أصبحت مسألة خيارية واختيارية أمام العملة الأجنبية كبديل أو كأساس لتخفيض مخاطر الصرف

الخارجي، وتستطيع الشركات الكبيرة والبنوك شراء عملات أجنبية تختارها من بين عدة عملات في أي فترة زمنية تراها مناسبة لها، وفي ظل هذه الظروف وهذه الاختيارات يحصل المشتري على حق الشراء والبيع بمبلغ معين للصرف الخارجي وبالسعر المحدد في المستقبل.

إن عملية التنبؤ وتحديد سعر الصرف يمكن معرفتها لو دخلنا في سوق مالي حر لوجدنا أن سعر الصرف يتقرر ويتحدد في ضوء ظروف العرض والطلب على هذه العملة المحددة، والعملة المنخفضة ترفع من قيمة صادراتها وتجعلها غالية الثمن أمام المشتري المحلي بسبب أنه يتوجب عليه دفع مبالغ كبيرة للحصول على السلع المستوردة والكلفة العالية تخفض حجم الاستيراد وتخفض أيضاً حجم التحويل الخارجي، كما أنه سعر الصرف المنخفض ذات القيمة الجيدة تجذب الاستيراد وتزيد الطلب على التحويل الخارجي، وبالتالي فإن عرض الصرف الخارجي يعتمد على وفرة العملة الأجنبية واستلامها من المقيمين الأجنبيين في الدولة، وعندما يجري تخفيض قيمة العملة المحلية تجاه العملة الأجنبية فإن الدولة تصدر الكثير من سلعها إلى الدول الأجنبية حتى تحصل الدولة المصدرة على العملة الأجنبية.

الفصل الخامس

الإدارة المعاصرة وأسواق المال الدولية المعاصرة



الفصل الخامس

الإدارة المعاصرة وأسواق المال الدولية المعاصرة

تنتشر في جميع دول العالم الخارجي أنواع متعددة من الأسواق لرأس المال، وتتواجد غالبية هذه الأسواق المالية الدولية أينما يكون هناك طلب على رؤوس الأموال وعلى الخدمات المالية للقيام بالأنشطة التجارية والفعاليات المالية المختلفة، ومع كون اليابان وبعض دول أوروبا قد أصبحت دولاً تجارية أساسية إلا أن أمريكا هي الدولة المسيطرة على التجارة الدولية وعلى الاستثمارات الدولية بشكل كبيرة، كما أن غالبية أعمال التجارة الدولية تكون بعملة الدولار الأمريكي، وأصبح هذا النظام معتمد عليه في تحديد أدوار التبادل التجاري الدولي، كما توزعت رأس المال الدولية في أمريكا في عدة ولايات فيها مثل: نيويورك، وشيكاغو، وسان فرانسيسكو، بهدف تبادل السلع والبضائع ومزاولة النشاط المالي والمصرفي والتجاري، وإذا ما تمت مقارنة ذلك النشاط التجاري مع النشاط الحالي في أسواق مماثلة نلاحظ أن السوق الأمريكي يعمل بعيداً عن التدخل من قبل الحكومة الأمريكية فيه، وبالتالي فهو سوق مالي حر، كما يمكن للأفراد والشركات أن يحصلوا على قروض مختلفة من مصادر مختلفة دون قيود حكومية، ثم بعد ذلك تم الاعتماد على لندن كسوق مالي كبير، حيث لعب الجنيه الإسترليني دوراً كبيراً ملحوظاً في عملية التمويل والتجارة الدولية، وأما بالنسبة للين الياباني فلم يدخل سوق المال الدولي ولا أنظمة الصرافة العالمية وقد رفضت اليابان الضغوط الأمريكية لزيادة قوة الين الياباني وجعلته عملة للعمليات المالية الدولية، وفي فترة سابقة بدأ الدولار الأمريكي بالتدهور بسبب الاعتماد على الذهب واستخدام قاعدة الذهب وتدهور مركزها التجاري والضعف العام للاقتصاد الأمريكي، وبالتالي ارتفعت قيمة الين الياباني مما أدى إلى أن قامت الحكومة اليابانية بإعادة النظر في قوانينها المالية وخفضت من القيود وشجعت على النشاطات المالية والتجارية وشجعت على أعمال المصارف والدخول في أسواق الأوراق المالية

والتزمت اليابان بقرار إدخال الين الياباني كعملة دولية في المعاملات المالية، كما بدأ من جديد دور هام لسويسرا وألمانيا وفرنسا في النشاط المالي العالمي، حيث تميزت سويسرا بكونها مركزاً مالياً هاماً بسبب قوة السياسة الحكومة المالية التي تحمي المستثمر الأجنبي في سويسرا إلى جانب مواقفها الحيادية واستقرارها الاقتصادي وموقعها المتميز، كما تطورت أسواق مالية أخرى وظهرت كأسواق مالية دولية، وهي مثل أسواق: سنغافورة، وهونغ كونغ، والبحرين، وأبو ظبي، ودبي، وموناكو، ولوكسمبورغ وغيرها.

أسواق النقد الدولية:

1) **سوق أوروبا النقدي:**

وهو سوق نقد أوروبي مالي يستند على اليورو كعملة نقدية سائدة في أوروبا بعد أن كان للدولار الأمريكي قوة في أسواق أوروبا، كما تم التعامل مع العملات الأخرى، مثل: المارك الألماني، والفرنك الفرنسي، والباوند أو الجنية الإسترليني، والين الياباني، مع عملة اليورو الأوروبية، كما أن سوق النقد الأوروبي هو سوق ملائم للحصول على الأموال والقروض قصيرة الأجل لتمويل رأس المال الذي يمكن توظيفه في الشركات الأوروبية وفي الشركات متعددة الجنسيات وفي الشركات العالمية، حيث أن السوق الأوروبي للنقد هو سوق دولي يتعامل مع جميع أنواع النقد العالمي بما فيه الدولار والفرنك السويسري والين الياباني والفرنك الفرنسي، وتتوفر مبالغ نقدية جاهزة في الاستخدام في التجارة العالمية للأعمال المصرفية محفوظة في بنوك دولية في دول مختلفة في أوروبا.

إن النمو السريع لأسواق أوروبا كان بسبب اتخاذ بريطانيا مركزاً تجارياً دولياً لتمويل العملية التجارية المختلفة، كما أن هناك الكثير من البنوك اندفعت بشكل كبير أمام حجم المنافسة التي تتوخاها وتحذر منها البنوك الأمريكية، كما أن هناك تخفيض وتقليل من حدة القيود المفروضة في أسواق أوروبا مقارنة بالقيود الكبيرة المفروضة من قبل الحكومة الأمريكية، كما أن هناك ميزة تنافسية يتمتع بها السوق

الأوروبي مقارنة بالسوق الأمريكي من حيث قلة الأسعار للفائدة على القروض، وقيود التحويل، وقيود الصرف، والرقابة على أعمال البنوك.

2) سوق الأوراق الأوروبية:

تصدر الأوراق المالية وبشكل خاص السندات المالية بضمانات ولفترة طويلة نسبياً، وذلك لاستيفاء واسترجاع قيمتها في أسواق أخرى، والسندات الدولية هي سندات تباع في أسواق دولية أخرى، فمثلاً: تصدر الشركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية والشركات الأجنبية في اليابان سندات في أمريكا موسومة بسعر الدولار الأمريكي، بينما تصدر السندات الأوروبية في الدول الأجنبية بعملات أجنبية مختلفة، كما أن الشركات اليابانية تصدر كذلك سندات بالدولار الأمريكي في أوروبا، وقد تم اتباع قاعدة سوق السندات الأوروبية على أساس أنه يتم اعتبار سوق السندات الأوروبية من الأسواق التي توفر التمويل طويل الأجل للشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات، والسبب في ذلك هو عدم خضوع مثل هذه الأسواق للقيود والقوانين الحكومية.

3) نظام النقد الأوروبي ووحدة النقد الأوروبية:

فقد تأسس نظام النقد الأوروبي وفقاً لاتفاق بين تسع دول اجتمعت على وضع نظام نقد أوروبي وتحديث اقتصاد أوروبي، وإصدار عملة أوروبية محددة تسمى اليورو. وعلى أية حال تحاول الكثير من هذه الدول في أوروبا الحفاظ على قيمة هذه العملة الجديدة والقيام بعمليات الاقتراض من المؤسسات المالية الأوروبية عند الحاجة.

لقد قدم صندوق النقد الدولي وسيلة جديدة للحفاظ على مستوى تقلبات أسعار الصرف وتسوية المعاملات الدولية، حيث سميت هذه الطريقة بشهادات حقوق السحب الخاصة، وهي الطريقة المحاسبة التي تمكن الدول الأعضاء من الاستفادة مالياً من أرصدتها ومن حساباتها ومن مبالغها المالية، فقد أصدر

صندوق النقد الدولي هذا القرار باستخدام هذا الحق لشهادة حقوق السحب الخاصة، وجرى تحديد قيمة لحق شهادة السحب الخاصة في ضوء قيمة (16) عملة أجنبية مختلفة بما فيها الدولار الأمريكي، والين الياباني، والفرنك الفرنسي، واليورو أو الجنيه الإسترليني، وهذا ما يدعو إلى تسمية شهادة حقوق السحب الخاصة بتشكيلة متكاملة من أنواع العملات.

إن نظام الصيرفة الدولية والصرافة الدولية هي من أقدم الأنظمة على المستوى العالمي، وذلك لتأثيرها في الأعمال التجارية المتعددة، وقد اعتمدت اليابان وأمريكا وأوروبا على اتباع نظام الصيرفة الدولية، ويعتبر تمويل الصادرات هو من النشاطات الهامة في نظام الصيرفة الدولية، ويتضمن هذا النشاط فتح اعتمادات مستندية والتعامل بالأوراق المالية المؤجلة الدفع، إضافة إلى توفير مبالغ لتمويل عمليات الشراء والبيع والقروض قصيرة الأجل، كما توفر الصيرفة الدولية قروض طويلة ومتوسطة الأجل. وعلى أية حال فإن نظام الصيرفة الدولية يعتمد على منح القروض للدول النامية إضافة إلى تقديم قروض مختلفة لأشخاص وشركات متعددة، كما يكون نظام الصيرفة الدولية بخدمات التحويل الخارجي للأغراض التجارية والمالية والاقتصادية، والمساهمة في عمليات الإقراض والاقتراض في الأسواق الأوروبية وإصدار سندات مالية والقيام بعمليات الاكتتاب سواء أكانت في الأسواق الأوروبية أو في الأسواق الأخرى أو القيام بعمليات تمويل المشاريع المختلفة بأنواعها، والتعاون والتنسيق مع البنوك الدولية الأخرى، وتقديم معلومات واستشارات ونصائح للشركات الخارجية والأجنبية، فتمارس بعض المصارف التجارية الدولية الكثير من هذه الأعمال التجارية مع التنويه أن عمليات الصيرفة الدولية معقدة مقارنة بأعمال الصيرفة التي تمارسها البنوك الوطنية والمحلية.

إن بيئة الصيرفة الدولية بيئة متغيرة ومتعددة الجوانب بسبب أن بيئة الصيرفة الدولية تتأثر بجميع العوامل الخارجية والداخلية وتتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها، فيقوم الاقتصاديون بدراسة البيئة الخاصة بالصيرفة الدولية، والسبب في ذلك يعرد

إلى وجود العديد من الاختلاف في البيئة التنافسية والبيئة القانونية بين مختلف الدول، حيث أن القوانين والتعليمات والضوابط الخاصة بالصيرفة الدولية تختلف من دولة إلى أخرى، مثل: تحديد العلاقات بين رأس المال والأصول والموجودات، ومتطلبات الاحتياطي المصرفي، وحدود القرض، ومعدلات الفائدة، إضافة إلى تبعية بعض البنوك لبعض الحكومات، فمثلاً البنوك الفرنسية تعود إلى الحكومة اليابانية لها دور فعال في عمليات البنك في اليابان، كما هو الحال في الدول النامية، حيث تصدر البنوك الدولية على كل أعمال الصيرفة الدولية في هذه الدول.

إن هناك أنواع متعددة لعمليات الصيرفة الدولية مثل:

1) البنوك المراسلة:

فيستطيع بنك محدد في دولة محددة الطلب إلى بنك آخر في دولة ثانية للقيام ببعض الأعمال المصرفية نيابة عنه، والعكس أيضاً ممكن عند قيام كل منهما بأعمال الآخر، وفي هذه الحالة يعد إلى البنكين أو المصرفين بنكاً مراسلاً فعلى سبيل المثال يقوم بنك في أمريكا بطلب القيام بتحويل مبلغ معين خاص بمستورد لسلع معينة، ويتم تبادل الأوراق الرسمية الخاصة بعملة البلد التي يكون فيها التاجر، كما تتولى البنوك المراسلة جملة من الأعمال والمهام والنشاطات التجارية مثل قبول الاعتمادات المستندية واستلام الأوراق المالية، ومستندات التحويل الخارجية، وتبادل المعلومات التجارية عن الزبائن العاملين في أنشطة الاستيراد والتصدير.

2) بنوك الفروع:

وهي البنوك التي تمتلك عدة مكاتب أو عدة فروع في دول أخرى، حيث يخضع هذا الفرع إلى قوانين وأنظمة الصيرفة في الدولة التي يعمل فيها، كما قد تكون ملكية هذا الفرع للدولة أو ملكية مشتركة فيما بينهما.

3) البنوك التابعة:

وهي البنوك المستقلة التي لا تعود ملكيتها إلى بنك آخر، بينما يقوم تأسيسها في دولة معينة ولها استقلال قانوني معين، ولا تعود ملكيتها لشركة معينة، كما تتولى هذه البنوك القيام بالأعمال المصرفية للزبائن في البلد الذي تعمل فيه وتقديم خدمات استثمارية في بيع وشراء الأوراق المالية، وتوفير معلومات عن الأسواق المالية الخارجية.

4) البنوك الهجينة:

وهي بنوك محلية التأسيس، إلا أنها مملوكة جزئياً من قبل بنك آخر، حيث المالك المشارك إما بنكاً أجنبياً أو بنكاً محلياً، وميزة مثل هذه البنوك أنها تعود إلى امتلاك خبرات متعددة ومعارف مصرفية كثيرة.

5) المكاتب والوكالات:

وهي مكاتب مالية أو وكالات مالية تمثل البنك الأم في الدول الأجنبية، ولكن لا تقدم غالبية أو معظم النشاطات والفعاليات المصرفية، فهي لا تقدم قروضاً ولا تستلم ودائع ولا تتعاطى بالأوراق المالية، بل تقدم مشورات واستشارات مالية ومصرفية ومعلومات مالية عن بعض الأعمال.

كيفية اختيار البنوك لمزاولة الأعمال الدولية:

في ظل وجود ظروف تنافسية شديدة بين مختلف البنوك الدولية تتوفر هناك العديد من الخدمات المصرفية المتنوعة أمام الأعمال الدولية، كما تلعب بعض العوامل دوراً هاماً في اختيار الخدمة المصرفية المناسبة، فمثلاً توضح أسعار الصرف الأولية كلفة الأموال في الدول الأجنبية.

إن الخدمة المصرفية المتاحة تقدم من البنوك المحلية فتقوم البنوك المحلية بإقامة علاقات قريبة وقوية مع المجتمع الوطني والمحلي والحكومات كما تقوم بممارسة الأنشطة والأعمال المختلفة أكثر من البنوك الدولية، فتمتلك البنوك المحلية معرفة

دقيقة وخبرة واضحة عن طبيعة الأعمال والنشاطات والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة، كما أن البنوك المحلية لها ميزة خاصة بها تتعلق بحصولها على الطاقات البشرية المناسبة إلى جانب علاقاتها الواضحة مع الحكومات والمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها، وتستند هذه العلاقات على أسس وعوامل تجارية أو اجتماعية فستند البنوك الدولية أكثر من البنوك المحلية على توفير معلومات عن البيئة المحلية والبيئة الداخلية والمؤسسات التجارية الوطنية، كما أن فروع البنوك الأجنبية والفروع التابعة لهذه البنوك تعمل في دول أخرى، فيكون هناك فروع للبنوك الدولية، مما يكون شبكة معلومات واسعة جداً لتقديم خدمات مالية متنوعة.

كما تقوم بعض الشركات المتعددة الجنسيات والشركات العالمية بإقامة علاقات مصرفية متعددة، أو بالتعامل مع مصرف محدد واحد، وغالبية الشركات العالمية والأجنبية تفضل إقامة علاقات مصرفية كبيرة وكثيرة ومتعددة عن تعاملها مع فرع بنكي محدد، وذلك بهدف تخفيض درجة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركات من الإفلاس أو غيره.

6) **بنوك التصدير والاستيراد:**

إن غالبية ومعظم الحكومات في الدول الصناعية وبعضاً من الحكومات في الدول النامية تعتمد وتتولى عن طريق مؤسساتها المالية المهام الترويجية لعمليات التصدير كما تقوم بتوفير برامج تمويلية من خلال بنوك التصدير والاستيراد وتركز بنوك التصدير والاستيراد على تقديم خدمات متنوعة لتنشيط عمليات التصدير والاستيراد وتقديم تمويل مباشر للمصدرين على شكل قروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل كما يتم تنسيق العقود والأعمال بين بنوك التصدير والاستيراد مع البنوك التجارية الأخرى، كما تضمن بنوك التصدير والاستيراد الالتزامات المالية التي تقع على عاتق المصدرين، كما تقوم بنوك التصدير والاستيراد بإصدار ضمانات تجارية وتأمينية لضمان وصول سلعهم وبضائعهم.

7) الاتحادات المصرفية:

هي بنوك متحدة تتألف من بنكين أو أكثر تشاركان في رأس مال بنك جديد، والبنوك المشاركة في مثل هذا الاتحاد المصرفي أو البنك المتحد قد تكون من دول مختلفة، إلا أن من مزايا هذه البنوك اتساع شبكة قدراتها المالية والخدمية في منح القروض المتعددة الأنواع.

8) أسواق رأس المال الدولية:

إن مدراء المال في المنظمات الدولية يحافظون على تمويلاتهم الخارجية والأجنبية من خلال الإصدارات والعمليات والمعاملات في الأوراق المالية الدولية، وقد تزايد بشكل ملحوظ الاستثمار في الأوراق المالية في الدول الأجنبية، وخصوصاً في أمريكا وأوروبا، واصبحت أكثر الأسواق اشتهاراً ونشاطاً في هذه المجال هو سوق طوكيو وسوق لندن وسوق نيويورك.

9) بنوك التنمية:

تنتشر هذه البنوك في مختلف دول العالم وتركز اهتماماتها على قطاع ومجال التنمية والإعمار والتنمية في المجالات الاقتصادية الأساسية.

10) مجموعة البنك الدولي:

تتألف هذه المجموعة من بنك الإعمار والتنمية الدولي، ومؤسسة التنمية الدولية، ومؤسسة التمويل الدولية، حيث أن مؤسسة التنمية الدولية، ومؤسسة التمويل الدولية هما عبارة عن فرعان تابعان لبنك الإعمار والتنمية والذي تم اعتباره كمؤسسة للتنمية الاقتصادية الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، فيقوم البنك الدولي بأعضائه القيام بتمويل احتياجات الدول الأعضاء بمنحهم القروض لأغراض التنمية وتطوير المشاريع الاقتصادية وفق قوانين تم الاتفاق فيما بينهم.

11) وأخيراً بنوك التنمية الدولية:

إلى جانب البنك الدولي ووجود مجموعة من البنك الدولي، هناك بنوك تنموية أخرى مثل بنك التنمية الآسيوي الذي تأسس عام 1966م، وتساهم فيه أربعين دولة، وأيضاً بنك التنمية الإفريقي الذي تم تأسيسه بالاتفاق والتعاون مع منظمة الاتحاد الإفريقي عام 1967م في أوغندا ومركزه في ساحل العاج.

الفصل السادس
الإدارة المعاصرة وأساسياتها العلمية



الفصل السادس

الإدارة المعاصرة وأساسياتها العلمية

قد يكون من الصعب جداً إثبات الأسس العلمية للإدارة المعاصرة، ولكن من الإنصاف الإشارة إلى أن الفينقيين والمصريين أسسوا شبكة للتجارة في منطقة البحر المتوسط شمال إفريقيا، الشرق الأوسط، وفي بعض دول أوروبا قبل 4000 عام من الآن، وتاجروا بالعديد من السلع مثل، الأقمشة والأسلحة والأدوات المنزلية وبعض منتجات الصناعات الحديثة، مع التجار في المناطق المنوه عنها آنفاً فقد استورد التجار الإغريق المواد الأولية من دول حوض المتوسط، وصدروا إليها سلعاً مصنعة، ويمكن القول هنا بأن هذه الأنشطة هي أول الأعمال للتجارة التي مارست عمليات الاستيراد والتصدير.

كما ازدهرت التجارة في عصر الرومان، فقد سعت الحكومة والتجار الرومانيون نحو تحقيق الأرباح والسيطرة من خلال توسيع نفوذهم الجغرافي وأسواقهم إذ أنشأ الرومان شبكات طرق وجسور وموانئ، وبسطوا النفوذ العسكري والسياسي في شمال إفريقيا وحوض البحر المتوسط. وقد تاجر التجار بالغذاء والمنتجات المعدنية والأقمشة والمواد المنزلية والأسلحة إلى جانب العديد من السلع المصنعة مقابل الحصول على المواد الأولية والخام. ومارس الرومان أعمال الصيرفة وتداول النقود. فقد تسلمت بعض البنوك الودائع، ومنحت القروض لطالبيها في عموم الإمبراطورية أسباب الحياة، إلا أن التجارة وتبادل السلع أخذت بالأفول بسبب تفكك هذه الإمبراطورية.

كذلك، فإن التجارة كانت قد مورست في منطقة بحر البلطيق والصين ومناطق أخرى من الشرق الأدنى، وقبل أن يزاولها التجار الرومان. ومع أن التجارة قديماً كانت قد أخذت مجالها بين الصين واليابان والهند، إلا أنها لم تأخذ الحيز الأوسع، إذ اقتصرت على إبرامها خلال مناسبات محدودة (مناسبات دينية أو زيارات الملوك والرؤساء) ويشير تاريخ هذه البلدان إلى أن الحروب المعارك

والاجتياحات والغزوات والصراع بين الأقليات قد حصلت وبشكل متكرر. ومع ذلك يمكن القول أن التجارة بين هذه البلدان قد أخذت مجالها قبل السنة (500) قبل الميلاد.

فبعد انهيار الإمبراطورية الرومانية، تحول مركز التجارة الدولية إلى القسطنطينية (تركيا) حيث نشأت وتطورت أفكار التجارة الدولية. وقد أخذت أشكالاً عدة مثل البيع بالأجل، والاهتمام بشؤون التجارة وأعمال التخزين، وتداول بعض الأوراق المالية مثل الأذونات النقدية كوعد تسديد الدين. وعايش النظام المصرفي مثل التطور بعد أن شرع بممارسة عمليات الائتمان، ومنح الفوائد، وتمويل عمليات التجارة. إن سقوط الإمبراطورية الرومانية خلف المرض والجوع والفقر، كما شجع أفول هذه الإمبراطورية نمو نظام الإقطاع في كل من فرنسا وإيطاليا وبريطانيا ومناطق أخرى. أتاحت الأحداث آنذاك نمو أعمال السرقة والنهب مما عكر صفو الأعمال التجارية، وتعرقلت عمليات تبادل السلع والمواد فيما بين الدول.

هذا ما حصل في أوروبا عموماً، أما في آسيا فقد ولدت الأفكار البوذية حوالي سنة (25) بعد الميلاد، حتى انتشر هذا المذهب خلال الأعوام المائة التي تلت ولادته وتفاعل بشكل مؤثر على تطور الحضارة والأديان في عموم آسيا. ويمكن القول أن هناك علاقات تجارية بين كل من الصين والهند واليابان وبين تركيا والإمبراطورية الرومانية، وحسبما شهدت طريق الحرير (Silk Road) بعد القرن الخامس بعد الميلاد. وطريق الحرير هو ممر تجاري يبدأ من تركيا والشرق الأوسط والشرق الأدنى إلى وسط وشمال الصين.

وبعد القرن العاشر نمت بعض المدن وتأهلت لأن تحتل موقعها التجاري بين الدول الأخرى التي نشطت فيما بينها أعمال تجارية. فمثلاً أصبحت فينسيا (البندقية) في إيطاليا مركزاً تجارياً لأوروبا. وأصبح تداول النقد. منح الائتمان، وتقديم التسهيلات للمقترضين أصبحت حالات شائعة تجارياً. وخلال القرن

الثالث عشر تمت زيارات الصين واليابان، وبغض النظر عن نتائج هذه الزيارات، إلا أنها فتحت آفاقاً جديدة للتدخل في شؤون شرق آسيا، نشأت أعمال تجارية بين كل من أوروبا وشرق آسيا. التجار الشرقيون تبادلوا السلع والأقمشة والمطرزات والتوابل مقابل السلع المصنعة من الغرب تعجلت العمليات التجارية الدولية بتزايد اعتماد الائتمان التجاري في هذه العمليات وبشكل بارز بعد ازدياد استخدام أذونات الدفع. التوسع في عمليات الائتمان خفض من مستويات فاعلية التجارة الدولية، وبحلول القرن السادس عشر أصبحت هولندا مركز العمليات المصرفية في أوروبا. فقد تم إنشاء وتأسيس المصارف من قبل الأسر الغنية، أما خلال الفترة من القرن الثاني عشر حتى الخامس عشر فقد أوجد التجار الأوروبيين ما يعرف بالتجمعات التجارية والتي تشبه غرف التجارة حالياً. وكذلك عملوا على تجزئة السوق، وفق اتفاقات عقدت لهذا الغرض. إلى جانب بنائهم لخطط تسويقية مشتركة وعقد اتفاقيات توزيع السلع.

ومنذ القرن السادس عشر نهضت أسبانيا بتوسيع احتلالها لأراضي الغير، فمثلاً البرتغال سيطرت سيطرة كاملة على المحيط الهندي منذ عام 1510 وفتحت مكاتب تجارية لها في كل من الهند والصين. وفي العقدين السابع عشر والثامن عشر قلدت بريطانيا أسلوب إسبانيا في بسط نفوذها على المناطق والأراضي في القارات الأخرى حتى تجعلها مناطق تجارية لصالحها. وقد رخصت الحكومة البريطانية بعض الشركات لتوسيع نشاطها التجاري في تلك المستعمرات. وقد مكنت التجارة البريطانية الإمبراطورية البريطانية من تحصين قوتها البحرية للأغراض التجارية. فقد صدرت السمك والسلع المصنعة واستوردت المواد الأولية والخام من تلك المستعمرات.

وإحدى السياسات التي اعتمدتها الحكومة البريطانية آنذاك سياسة التوسع بعمليات التصدير وتخفيض حجم الاستيراد. إن المسعى الأساس وراء تنشيط التجارة في تجميع الذهب. وبقصد تمويل الحملة الواسعة تجاه الأراضي الأجنبية،

فقد تم جمع رأس المال اللازم من عدد من المستثمرين والراغبين من التجار والشركات المساهمة التي برزت أول الأمر في إيطاليا، ثم انتشرت في إنكلترا خلال القرن السابع عشر، ثم هولندا وإسبانيا وفرنسا التي التحقت بهذا الركب مؤخراً. في حين قررت اليابان إيقاف وقطع علاقاتها مع العالم الخارجي بين 1639 حتى 1853 عندما عاودت نشاطها التجاري مع الولايات المتحدة.

كما برز عصر الصناعة في أوروبا أولاً في إنكلترا خلال الثورة الصناعية خلال 1750 سنة ميلادية، ومن أكثر الخصائص المميزة للثورة الصناعية تسخير البخار كطاقة مشغلة ودخول الآلة في الصناعة والتي شجعت التوجه نحو الإنتاج الواسع والتسويق الكبير الإنتاج الواسع يتطلب حجماً وكمية من الطاقات والمواد الأولية، في حين نجد أن التوزيع الواسع للمنتجات يتطلب شبكات اتصال جيدة ونظام نقل مناسباً. لذلك فإن الصناعيين والتجار سعوا لتطوير شبكة دولية لمصادر المواد الأولية والخام، ومتطلبات الإنتاج والأسواق، وشرح الصناعيون من الدول المستعمرة، والغالبية من أوروبا، شرعوا كذلك بالاستثمار في المستعمرات للتنقيب عن المعادن والفحم والزراعة والصناعات المختلفة.

وفي الخمسينات من عام 1850 فإن القوى الصناعية في كل من أوروبا واليابان والولايات المتحدة سعت لتطوير مفاهيم التنمية الصناعية بسبب التطور الحاصل في استخدامات الكهرباء والبترول والتطبيقات العلمية في الصناعة، والنقل والاتصال لفترة ليست بالقصيرة. وبحلول القرن العشرين تمكنت اليابان من تطوير طاقاتها العسكرية والصناعية. في حين نجد الاقتصاد الأمريكي بتوجهه نحو الإنتاج الذين توفقوا كثيراً في مجال الصناعة والتعدين في نهاية 1800 ميلادية أصبحوا ممولين ورأسماليين استثمروا أموالهم في أوراق مالية وبعض الصناعات والسلع. وفي بداية 1900 توسعت الدول الصناعية في استثماراتها وقدراتها الإنتاجية. وكانت اليابان وبريطانيا منشغلتين تماماً في المجالات العسكرية. وأن التسابق نحو التفوق العسكري كان محكوماً لأي مواجهة بين المتسابقين إن آجلاً أو عاجلاً.

في الولايات المتحدة غدت صناعة السيارات من الصناعات الطاغية والمهيمنة وبخاصة بعد أن قدمت شركة فورد للسيارات الموديل T، مما حدا بغالبية القوى الصناعية مواجهة حالة الذهول الاقتصادية والحروب ال دولية والندرة بالموارد الطبيعية بين الأعوام 1930-1945م. والنتيجة أن حط الخراب والدمار في أوروبا في نهاية الحرب العالمية الثانية.

ولم تبق الحال كما هي عليه، فقد عاودت كل من أوروبا واليابان بناء اقتصادياتها بين عام 1950و1975م وبمعدلات أفزعت العالم أجمع، فكانت نتيجة ذلك أن استثمارات عالية بعد 1960م، ويمكن أن نعزو التوسع بحجم التجارة والأعمال إلى جملة عوامل منها:

1- تأسيس منظمات دولية صناعية سياسية، تجارية مالية.

2- التطور التكنولوجي المذهل.

3- التأكيد على التجارة الخارجية من لدن الدول الصناعية.

وقد أظهرت المؤشرات الإحصائية عام 1986م أن مجموع حجم صادارات العالم في عام 1946م كانت أقل من 50 بليون دولار، إلا أن هذه الحجم بشكل متسارع حتى وصل إلى أكثر من 2 تريليون بحلول عام 1990م. وكانت حصة الدول الصناعية المتقدمة من هذا المجموع قد ازدادات من 50٪ في عام 1956م إلى أكثر من 70٪ في عام 1989م. إلا أن حصة الدول النامية بما فيها الدول المصدرة للنفط من هذه الصادرات انخفضت من 38٪ إلى 28٪ خلال نفس الفترة المنوه عنها. ومن العوامل المؤثرة في هذا التناقص في حصة الأعمال الدولية من لدن الدول النامية هو زيادة اعتمادهم على الصادارت من المنتجات الأولية، وأن الإيرادات من هذه المنتجات الأولية لم يتماشى مع المنتجات السلعية والصناعية الأخرى، وسبب ذلك يعود إلى احتكار الدول المتقدمة للتكنولوجيا المتقدمة،

وكذلك استحواذها على القدرات الصناعية للصناعات الإنتاجية والمخفض مجموع الصادرات من المنتجات الزراعية من 31٪ إلى 15٪ إلى 60٪.

وخلال عقد السبعينات (1970م) رفعت الدول المنتجة للنفط إيرادتها المتحققة من التصدير بشكل ملحوظ، وكان ذلك نتيجة للزيادة الكبيرة في أسعار النفط. وحققت بعض هذه الدول مثل البرازيل وكوريا وسنغافورة وتايوان زيادة في قدراتها التصنيعية، وحظيت هذه الدول الصناعية الحديثة (Newly Industrialized Countries) بحصة معتبرة من سبق التصدير للقوى العاملة والمنتجات ذات التكنولوجية البسيطة.

والعديد من منظمات الأمم ساندت اتفاقيات التجارة الدولية ومنحتها الاعتبارات الدولية لتنشيط التصدير من الدول النامية خلال الفترة 1970م إلى 1980م مما ساعد هذه الدول على زيادة حصتها في الأسواق الدولية. وبالتالي حققت الدول الصناعية الحديثة زيادة حصتها السوقية الدولية بمقدار 13٪.

ومن وجهة النظر التقليدية بخصوص التجارة الدولية فإن العمالة، وعوامل الإنتاج الأخرى لا تتمتع بمرونة الحركة والانتقال بين الدول. وتهتم الشركات متعددة الجنسيات ليس فقط بحركة وانتقال السلع والخدمات بين الدول عموماً، بل أيضاً بحرية وحركة وانتقال رأس المال. ويسمح تدويل رأس المال للشركات والأفراد لمناقلة رأس المال بين الدول لأغراض التملك والاستثمار في الموجودات المختلفة والمساهمة في تأسيس المنظمات التجارية والصناعية المتنوعة.

نظرياً، يناقل المستثمرون الأموال من دولة إلى أخرى إذا هم توقعوا تحقيق عائد أفضل ومردود أعلى. إن مناقلة الاستثمارات من دولة لأخرى تقع لأسباب عدة، منها:

4- الدول الثانية توفر عائداً على أعلى المدى الطويل قياساً بما كان يتحقق في الدولة الأولى.

5- حصول المستثمر في البلد الثاني على موجودات أكثر وبنفس حجم رأس المال الذي كان مستثمراً في البلد الأول.

ومن هذا المنطلق، فإن الاستثمارات تنساب من الدول المتقدمة الغنية إلى الدول النامية والفقيرة، إلا أن المستثمرين لا ينقلون أموالاً كثيرة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، ويمكن أن نستشف أن عوامل مثل العائد المالي والكلفة الأقل غير كافية لجذب رؤوس الأموال إلى مجالات التجارة والصناعة. ذلك أن العوائق التي تواجه الاستثمار الأجنبي قد تكون ذات طابع سياسي أو اقتصادي متأثرين بدرجة الاستقرار والمخاطر السائدة في بلد ما، إلى جانب القيود التي تفرضها بعض الحكومات على عمليات الاستثمار، وكذلك مدة استرداد العائد المقبول على الاستثمار، وإن الدول لا توفر عائداً عالياً على الاستثمارات قد تكون اقتصاديات جذابة للاستثمار إذا هي وفرت الظروف المناسبة والضامنة لتعويض أتعاب عملية الاستثمار فيها.

وقد تأخذ الاستثمارات الأجنبية شكلاً من أشكال المحافظ الاستثمارية أو تكون استثماراً مباشراً. المحافظ الاستثمارية هي عملية استثمار في أوراق مالية دون أن يكون للمستثمر صوت في إدارة المنظمة، إلا أن الاستثمار المباشر ينطوي على درجات متفاوتة من الملكية والإدارة. في مجال المحافظ الاستثمارية لا يمثل المستثمر أي سيطرة على.أمواله المستثمرة في مشروع ما، إلا أن هناك عدداً من الخصائص التي تشجع على الاستثمار في الأوراق المالية (المحافظ الاستثمارية) أكثر من الاستثمار المباشر. وأن بعضاً من إيجابيات المحافظ الاستثمارية تتضمن:

أ) بيئة نظامية مشجعة.

ب) سيطرة حكومية على الأوراق المالية وعمليات تداولها.

جـ) إمكانية التنويع الاستثماري.

د) كلفة منخفضة نسبياً.

فمثلاً نجد أن أعمال الأوراق المالية وتداولها في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا منظمة وتخضع لتعليمات حكوماتها. ومثل هذه التعليمات الحاكمة تخفض من المخاطر التي قد تتعرض لها عملية الاستثمار، وتوسع من معطيات الحماية تجاه أي عمل غير قانوني أو تزوير قد يواجه هذه العملية، كما يستطيع المستثمر الأجنبي تنويع محافظه الاستثمارية بسهولة ويسر دون أن يتحمل تكاليف إضافية.

وبالمقابل فإن أي قيود وضوابط تجاه محافظ الاستثمار قد تبعث التردد وعدم الإقدام على اقتناء أية محفظة. فمثلاً الضرائب أو قيود التحويل الخارجي، أو سيطرة الحكومة على سوق رأس المال هي أمثلة على القيود والضوابط التي تواجه المحاف الاستثمارية. وتفرض غالبية الدولة ضرائب على الأرباح ونسب الفائدة المتحققة على تلك المحافظ الاستثمارية، والقوانين الضريبية غير المشجعة ومعدلات الضرائب يمكن أن تضاعف الحالة الضريبية على المستثمرين، إلى جانب آثار القيود البيروقراطية التي قد تبرز في المحيط الاستثماري. وقيود التحويل الخارجي تأخذ أشكالاً عدة مثل الحد من شراء أوراق مالية أجنبية، الحد من شراء أوراق مالية محلية من لدن المستثمر الأجنبي. وتسيطر بعض الحكومات تماماً على أنشطة الأوراق المالية العاملة في بلدانها وبدرجات متفاوتة، فمثلاً نجد أن المستثمر الأجنبي في كل من الهند والمسكيك وكوريا لا يستطيع أن يتعدى الحد المسموح به للاستثمار في الأوراق المالية، وذلك لوجود سقوف مالية لا يمكن تجاوزها.

إن الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار يأخذ مجاله في بلد أجنبي وله درجات متفاوتة من المسؤولية في إدارة نشاط المنظمة التي تم الاستثمار فيها. كان لأمريكا الحصة الأكبر في الاستثمار الأجنبي بعد الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف السبعينات (1970م)، وبعد ذلك تطورت الاستثمارات اليابانية والأوروبية بشكل ملحوظ، إلا أن بريطانيا وأمريكا حازتا على معدلات استثمارية حتى عام 1985م. أما بعد حرب عام 1986م فقد تسارعت الاستثمارات اليابانية بوتائر أعلى من الاستثمارات الأمريكية، ولتصبح أكبر المستثمرين في العام في

عام 1989م كانت الاستثمارات الأجنبية المباشرة في أمريكا تجاوزت 1051 مستثمراً، وأن ثلث هذا العدد كان من المستثمرين اليابانيين.

في سوق رأس المال الأمريكي يلعب رأس المال الأجنبي الدور الرئيسي، وتعتمد أذونات الخزينة الأمريكية والسندات الأسهم الصادرة عن الشركات المختلفة تعتمد بشدة على الاستثمارات الأجنبية. وأن جريان رأس المال الأجنبي حول الاقتصاد الأمريكي من كونه الدائن الأكبر في العالم إلى كونه المدين لدول العالم الأخرى. فمثلاً حققت الدول الغربية أكثر من نصف ترليون دولار من الاستثمارات في الولايات المتحدة، كما زادت اليابان حجم مبالغها الاستثمارية لتصبح أكثر ممن 350 بليون دولار في نهاية عقد الثمانينات.

إن قوة الين الياباني والمارك الألماني والعملات الأخرى أسهمت كثيراً في تزايد الاستثمار الأجنبي في الولايات المتحدة، وبحلول 1990م كان الكثير من الشركات الأمريكية بما فيها Smith & Wesson, Geneal Electric, General Tire، وأخرى تم شراؤها من قبل شركات متعددة الجنسيات مستثمرة أوروبية ويابانية. وقد وظف المستثمرون الأجانب بعد عام 1980م البلايين من الدولارات في أمريكا ذهبت جلها في امتلاك شركات تجارية، معامل صناعية وعقارات. وارتفع هذا الاستثمار إلى ما يقارب 500 بليون دولار في عام 1990م. وقد شهدت الحكومة الأمريكية حينها أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة قد خلقت وولدت العديد من الوظائف وحفزت دخول رؤوس أموال جديدة إلى بيئة الأعمال، كما روجت لدخول تكنولوجيا جديدة إلى الصناعة وساعدت الاقتصاد والصناعات في أن تحتل مكانة تنافسية ملحوظة، ويجادل الخبراء بأن الاستثمار الأجنبي المباشر قد أدخل منافسين أقوياء إلى هذا السوق مما يتطلب الانتباه واليقظة.

إن تزايد الخوف من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وأنها قد استحوذت على حصة لا بأس بها من الفعاليات الصناعية والتجارية الأمريكية، عكسته المذكرة التي رفعت إلى مجلس الشيوخ ربيع عام 1988م ولو أن الحكومة قد عارضت هذا

الاستحواذ في 1986م. حيث أشارت إلى أن بعض الشركات أصبحت مملوكة من قبل المستثمر الأجنبي، وأصبح بالإمكان امتلاك والسيطرة على جانب مهم من التكنولوجيا ذات العلاقة بأمور الدفاع والقضاء. وقد ساندت شركات الحاسوب الأمريكية هذه الملاحظة واندفعت لرفع أصواتها أمام الحكومة حينها، وكل ذلك دفع بعض المستثمرين الأجانب إلى الانسحاب وعدم زج استثماراتهم في الصناعات الأمريكية.

مثل هذه الأحداث وأخرى دفعت الحكومة للنظر بإصدار تعليمات جديدة تحد من اندفاع المستثمرين الأجانب من التحول والمباشرة في الاستثمار في تطوير المنتوجات، وتوجهت العديد من الشركات متعددة الجنسيات بما فيها Toyota و Komatsu و NEC بهذا الاتجاه فطورت منتجات عديدة وقدمت خدمات متطورة للمستفيدين.

وقد ساعدت الاستثمارات الأجنبية المباشرة على مناقلة رؤوس الأموال والتكنولوجيا بين الدول. وشملت عمليات نقل التكنولوجيا مثلاً تقديم منتجات جديدة، تطوير أساليب الإنتاج، خبرات ومهارات وأفضل جوانب نقل التكنولوجيا هو نقل الخبرات الإدارية. كما ساهمت هذه الاستثمارات في تطوير جوانب أساسية من القطاعات ال صناعية في العديد من البلدان، ففي العديد من الدول النامية شجعت وحركت الاستثمارات الأجنبية المباشرة التنمية الصناعية وخلق توجهات نحو التنويع وبناء قاعدة صناعية محلية. وحتى في الدول المتقدمة فقد نشط التنافس الذي خدم في النهاية جمهور المستهلكين. ومع أن التوظيف الذي خلقته الاستثمارات الأجنبية نشط الاقتصاديات المحلية، إلا ان ذلك أسهم أيضاً في إكساب قوة العمل المهارات والطاقات الجديدة، إلى جانب دور هذا الاستثمار في توليد الأفكار وتقديم منتجات جديدة وتحريك رؤوس الأموال الجبانة نحو الولوج في الأعمال.

فإذا كان ما قدمنا يشير إلى إيجابيات الاستثمار الأجنبي، فإن هناك جوانب سلبية كذلك، لما يخلقه هذا الاستثمار من تهديد ويولده من صراع في الدول المستضيفة له. إذ لا تمتلك الدول النامية سوى تكنولوجيا محلية، وهي تعتمد كلية على تكنولوجيا أجنبية. فمثلاً طورت كوريا صادارتها الصناعية، بعد أن استوردت تكنولوجيا متقدمة، ودعت رؤوس الأموال واستضافتها من اليابان وأمريكا، كما أن الشركات والاستثمارات الأجنبية على جذب المهارات والطاقات والقدرات المحلية وأغرتها للعمل معها من خلال المحفزات المادية والمالية التي تقدمها لذوي العقول والطاقات أكثر مما تقدمه الشركات والمنظمات المحلية.

كما انتقدت الاستثمارات الأجنبية في المشروعات كونها تصدر للمجتمعات ال محلية أنماطاً سلوكية وحضارية وعادات وتقاليد لا تتماشى وتقاليد تلك المجتمعات. وقد عبرت الكثير من الدول والمجتمعات العربية والإسلامية عن عدم رضاها على طريق ونمط الحياة الغربية. كما أن الحكومة الصينية هي الأخرى عبرت عن مشاعرها الرافضة لآثار الحضارة الغربية على الحضارة الصينية، حتى أن عملية الاستثمار الأجنبي استغلت سياسياً من لدن المستثمر والمستقبل للاستثمار. والكثير من الدول انتقدت ورفضت سياسية جنوب إفريقيا للتميز العنصري، مما حدا بالأمم لتبني فعل ينطوي على عدم تشجيع المعنيين من الاستثمار في ذلك البلد. كما أن العديد من الدول حرمت من الاستثمار الأجنبي مثل كوبا، فيتنام ونيكاراكوا، بقوة الدول المتقدمة صناعياً مثل اليابان وأمريكا ولأسباب سياسية. ولا زال الشعار عموماً مرفوعاً بخصوص ضرورة السيطرة على عمليات الاستثمار الأجنبي.

التجارة المعاصرة والشركات المعاصرة والحديثة

يقصد بالشركات المعاصرة تلك الشركات التي تزاول نشاطها عبر الحدود وتمتلك فروعاً في دول أخرى. وحالياً هناك ما يقارب 500 شركة من كبريات الشركات متعددة الجنسيات في العالم، وحسبما أوردته إحصاءات الأمم المتحدة فإن هناك ما يقارب 8000 شركة يمكن اعتبارها شركات متعددة الجنسيات في عموم العالم. تتواجد غالبية هذه الشركات في بعض الدول المتقدمة بما فيها اليابان وأمريكا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا.

نشأت الشركات متعددة الجنسيات العاملة في دول حوض البحر المتوسط بما فيها إيطاليا نشأت في القرن الرابع عشر، بينما نشأت الشركات البريطانية بين القرن السابع عشر والثامن عشر. وفي القرن التاسع عشر قام بعض الصناعيين من أوروبا واليابان والولايات المتحدة بإنشاء مشروعات متعددة الجنسيات في بعض البلدان في مجال الصناعة والتوزيع. هذه الشركات ذات الجنسيات المتعددة شملت صناعة مكائن الخياطة المنزلية (سنجر) وصناعة الأدوية (Bayer) وصناعة كهربائية ومحركات Mitsubishi، وصناعة غذائية (الفواكه).

ويمكن القول بأن الشركات متعددة الجنسيات هي الأداة الأولى في توسيع نطاق الأعمال الدولية (تجارية كانت أم صناعية). إن أكبر الشركات في العالم من حيث القيمة السوقية خلال عام 1989م.

كما يتأتى جزء كبير من أرباح الشركات متعددة الجنسيات من فعالياتها وأنشطتها تجري في دول أخرى، حيث تستلم هذه الشركات ما يعادل 40٪ من أرباحها جراء قيامها بالأعمال الدولية، وتدور عمليات وفعاليات هذه الشركات في أسواق احتكار القلة، حيث تهيمن عليها أعداد قليلة من البائعين. وهناك نوعان من الاحتكار هما النمطي والمتمايز. الاحتكار النمطي يعني عدداً محدوداً من الشركات تنتج سلعة متماثلة أو نمطية مثل الإسمنت. صحون زجاجية، مواد كيميائية، الأسمدة ومنتجات صناعية أخرى. وتقوم هذه الشركات ببيع منتجاتها

بأسعار متقاربة. أما الاحتكار المتمايز فيعني أن الشركات تنتج منتجات متباينة وتتمايز عن بعضها نوعاً ما، ويجري بيعها بأسعار متباينة ومختلفة تقريباً السلع تحت هذا الصنف والسلع الاستهلاكية مثل مواد التجميل والمطهرات، والأجهزة الكهربائية، والسيارات، والغذاء المعلب.

قبل الحرب العالمية الثانية كانت قوة الشركات متعددة الجنسيات تتمحور حول الصناعات الاستخراجية، مثل البترول (النفط) الغاز الطبيعي والتعدين والتجارة الدولية، وأن غالبية الأعمال الصناعية التي مارستها الشركات متعددة الجنسيات برزت في أعقاب الحرب العالمية الثانية. وبحدود منتصف الثمانينات (1980م) فإن الصناعة والتصنيع ولذا نصف أرباح هذه الشركات. أما خلال السنوات القليلة الماضية فقد نشطت صناعة الخدمات مثل الأعمال المصرفية والتأمين وتداول الأوراق المالية. وأصبحت هذه الأعمال تشكل جانباً معتبراً وذا مغزى من جملة نشاط وفعاليات الشركات متعددة الجنسيات. وقد ساهمت هذه الشركات إيجابياً في التنمية الاقتصادية للعديد من الدول. فمثلاً أسهمت عمليات نقل التكنولوجيا ومفاتيح المعرفة (Know how) في اقتصاديات الدول النامية مساهمة ملحوظة، مما مكنها من تطوير قابلياتها وقدراتها الإنتاجية وجعلها أكثر قدرة على توفير السلع لمجتمعاتها.

لقد أدركت الشركات متعددة الجنسيات أن عليها أن ترضي أطرافاً أخرى إلى جانب كسب رضا مالكيها، حيث يقع على عاتق هذه الشركات مسؤولية العناية بالمجتمعات والدول التي تزاول أنشطتها فيها. والمنفعة المتحققة للبلد الأجنبي قد لا تكون بالضرورة منفعة ستتحقق في الأجل القريب للشركة ذاتها. فمثلاً قد يطلب من إحدى مصانع قطع الغيار أن تستثمر في (بيرو) وتوفر للعاملين فيها سكن مناسب. ولكن الشركة تتمكن من أن تنتج قطع الغيار في المكسيك وبكلفة أقل لكن (بيرو) تحتاج لهذا الاستثمار وبشدة أكثر من حاجة المكسيك له. في مثل هذه الحالة يخسر المصنع في الأمد القصير، إلا أن صناعة قطع الغيار في (بيرو)

حققت أرباحاً في الأمد البعيد. وأن نتائج قرار الاستثمار في الإسكان أثرت بشكل ملحوظ على الاقتصاد المحلي والمجتمع.

تترك أنشطة وفعاليات الشركات متعددة الجنسيات آثاراً ملحوظة على البيئات المحلية، وقد تتماثل هذه الآثار الناتجة عن عمليات الاستثمار وإن اختلفت البيئات المستقبلية لهذا الاستثمار. فمثلاً قد يعد أثر الاستثمار الأجنبي على البلد المستضيف إيجابياً. في حين يعد سلبياً من وجهة نظر البلد المستثمر. إن إنشاء مصنع في بلد نام يعد حالة إيجابية لهذا البلد، ولكن قد يعد حالة سلبية إذا ما تم إغلاق مصنع مماثل في البلد الذي قام بالاستثمار، وذلك للنتائج التابعية التي ستترتب بعد عملية إغلاق المصنع. ذلك أن الآثار الناتجة عن الشركات متعددة الجنسيات هي آثار متشابكة ومعقدة. إن الأثر الإيجابي في واحدة من الدول المستفيدة من الاستثمار قد لا يؤدي بالضرورة إلى إجراء مترتبات سلبية عليه.

قد يكون من الصعب قياس النتائج الأخيرة لأنشطة وفعاليات الشركات متعددة الجنسيات على البلد المستضيف، وبقدة، لأن مثل هذه النتائج تستند إلى جملة عوامل، منها على سبيل المثال:

1- العلاقة بين التكنولوجيا المعتمدة من قبل المستثمر والتطور الكنولوجي الذي سيحصل نتيجة لهذا النقل.

2- رغبة الدولة المستضيفة بتقبل نقل التكنولوجيا إليها.

3- الرغبة والاستعداد في قبول المنتج نتيجة عملية الاستثمار الأجنبي.

4- الحالة التنافسية المضافة التي تنشأ نتيجة تقديم منتجات مماثلة لما يقدمه البلد المستضيف وبأسعار مغرية تماماً المنتج الجديد.

5- رغبة الحكومة في البلد المستضيف بتوفير رعاية مناسبة للاستثمار الأجنبي.

وقد عبرت الدول النامية والمتقدمة عن وجهات نظرها بشأن الشركات متعددة الجنسيات، وبرزت وجهات النظر هذه في بدايات السبعينيات (1970م) والتي تمحورت حول تزايد وينمو قوة هذه الشركات والآثار التي غدت تتركها على الكتل السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البيئات المستضيفة لها. والعديد من الدول النامية اعتبرت أن هذه الشركات تشكل من المخاطر والتهديدات التي تنشأ في بيئتها أكثر من المردودات التي قد تتحقق لمجتمعها. وكنتيجة لهذه المخاوف انشأت الأمم المتحدة هيئة سميت Commission on Trans natioal Corporations والتي عدت الضابط لسلوكيات وتطبيقات الشركات متعددة الجنسيات. كما وجهت انتقادات أخرى لهذه الشركات من الدول المتقدمة كذلك، والتي تفيد أن الشركات متعددة الجنسيات.

1. تنقل فرص العمل والتوظيف واستثمار الأموال إلى خارج بلد المستثمر.
2. تخلق فرصاً مستقبلية تنافسية وتخفض من الإمكانات الاقتصادية في بلد المستثمر.
3. تولد أرباحاً في بلدان أخرى وتحرم بلد المستثمر منها.
4. نتيجة استثمارها في بلدان أحرى فهي تتهرب من قيود وقوانين رقابة البلد الأم للمستثمر.
5. لا تخضع للنظام الضريبي ساري المفعول في البلد الأم للمستثمر.
6. تهيمن في البلد المستضيف وقد تخلق ردود فعل تجاه البلد الأم للمستثمر.
7. تستحوذ على العقول النيرة والمتعلمة في البلد المستضيف وتشجع على هجرة القول إلى بلدان أخرى.
8. قد تروج لتطبيقات لا أخلاقية عند قيامها بالنشاط مثل الرشوة والتلاعب بالأسعار وتقديم الهدايا لتحقيق المصالح.

إن من أبرز جوانب الصراع والتباين بين الشركات متعددة الجنسية والبلدان المستضيفة هي الاختلافات في الأهداف والسياسات والنوايا. و العديد من الحكومات عبرت عن اشمئزازها وعدم قدرتها على السيطرة على فعاليات الشركة الأجنبية. ذلك أن الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة التي تتبعها فروع في عدد من الدول امتيازات مختلفة، ناهيك عن تجاهلها للقوانين والأولويات الاقتصادية للدول المستضيفة.

ومع ذلك فإن الحالة الراهنة والمستقبلية للبيئة الدولية تفرض على الشركات متعددة الجنسيات أن تطور ستراتيجيات أعمالها لتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وفي الوقت نفسه أن تتكيف مع بيئة الدولة المستضيفة. وقد تكون ستراتيجية تحقيق الأرباح على الأمد الطويل أفضل من ستراتيجية تحقيق الأرباح العاجلة.

إن التجارة المعاصرة نمت خلال الثلاثة عقود الماضيية بوتائر متسارعة. وبالتحديد نمت التجارة الدولية في العديد من الدول المتقدمة بمعدلات متسارعة. وبحدود عام 1990م أصبحت كل من الولايات المتحدة، اليابان، ألمانيا، فرنسا، المملكة المتحدة، وكندا أكبر الدول التجارية. أعقبتها بعد ذلك إيطاليا وبلجيكا وفنلنده والسويد، وبلغت قيمة التجارة الدولية في عام 1989م أكثر من خمسة ترليونات من الدولارات الأمريكية.

تاجرت الدول مع بعضها لتحقيق ميز اقتصادية، وأن تنامي التجارة بعد الحرب العالمية الثانية يعود إلى الجهة المكثفة التي بذلتها الحكومات والشركات متعددة الجنسيات لتوسيع قاعدة الأسواق الدولية وفرض سيطرتها عليها.

وقد حاولت الحكومات الاستبدادية خلال فترة السيطرة الاستعمارية بين القرن السادس عشر وحتى الثامن عشر أن تحكم سيطرتها على سياسات واقتصاديات الدول الأخرى باعتماد القوة العسكرية. لتجميع المعادن المختلفة وبخاصة الذهب والفضة. وكان الهدف الأساس وراء التجارة الدولية التي مورست

من قبل الحكومات والشركات الكبيرة المحتكرة لها تحقيق فائض تجاري من خلال منع المستعمرات الأمريكية من إنتاج سلع إنتاجية واستهلاكية.

فمثلاً سعت بريطانيا إلى أن تنشئ علاقات تجارية مضادة للتوجه الأمريكي آنذاك. وهذا ما يمكن أن نطلق عليه الاحتكارات التجارية (Mercantilism) والذي أصبح الأساس للتجارة الدولية حتى نهاية القرن الثامن عشر. وخلال هذه الفترة تم إرغام المستعمرات على أن تواجه خسارة تجارية. ذلك أن الفائض التجاري أو الربح المتحقق من التجارة الخارجية يمكن أن يسهم في تطوير الدخل القومي أكثر من الربح نفسه استناداً إلى المضاعف التجاري (Trade Multiplier).

في عام 1776م تقدم Adem Smith بفكرة المنفعة التامة (Abolute Advantage) في كتابة ثروة الأمم. وتطورت أفكار تقليدية أخرى خاصة بالتجارة الدولية بعد القرن التاسع عشر قدمها كل من Stuart Mill & Ricardo. وقد أكدت النظرية الاقتصادية التقليدية على مفهومي حرية التجارة والتخصص الدولي. وقد أشار Adam Smith إلى أن الفرد يسعى ملاحقاً عوائد الآخرين، وأن ثروة المجتمع ستتضاعف إذا ترك الأفراد في سعيهم هذا. أصبح هذا المبدأ القاعدة للنظرية الكلاسيكية لحرية التجارة الدولية وأن نظرية المنفعة المقارنة (Comparative Advantage) هي تعبير عن التجارة المعاصرة المنبثقة من ذلك المفهوم.

إن المنفعة التامة من الإدارة المعاصرة والإدارة الحديثة تمنح بعض الأقاليم أو الدول منفعة تامة في إنتاج بضائع وسلع معينة، وتنتج المنفعة التامة من امتلاك الدولة لعوامل فريدة وضرورية لإنتاج سلع معينة، وقد تمتلك أمة ما عامل إنتاج فريد لا مثيل له في أمة أخرى. فمثلاً قد تكون هذه العوامل متمثلة في موارد معدنية خواص جغرافية أو رؤوس أموال. وتمتلك دول مثل العراق والسعودية والكويت منفعة تامة من مورد طبيعي واحد هو البترول. البرازيل كانت لها منفعة تامة في إنتاج المطاط، إلا أن هذا الاحتكار تبدد بدخول المطاط الصناعي والبلاستيك، وبالمقابل خسرت السوق نترات الصوديوم عندما اخترع العلماء طريقة في تحضيره هذه المادة مخبرياً.

وقد تكون المنفعة التامة مساندة لأمة معينة وبكفاءة عالية مقارنة بالحالة في أمة أخرى من وجهة نظر كلفة إنتاج لشيء. فمثلاً نجد أن كولومبيا هي أكفأ من السويد في إنتاج القهوة. إلا أن السويد هي أعلى كفاءة من كولمبيا في إنتاج مكائن الديزل. ومثل هذه الفروقات يمكن أن تفسر من خلال قوة العمل والعوامل الأخرى. ذلك أن ماكينة معينة قد تتطلب عشرة ساعات عمل في السويد، بينما قد تحتاج 200 ساعة عمل في كولومبيا. وإنتاج 100 كيلو غرام قهوة يستغرق 50 ساعة عمل في كولومبيا منفعة تامة في إنتاج المحركات والمكائن بينما تمتلك كولومبيا هذه المنفعة في إنتاج القهوة، وبسبب هذه المنفعة فإن بعض الأمم تتمكن من زيادة إنتاجيتها وتستخدم مواردها بكفاءة عالية.

العوامل الفريدة للإنتاج تتميز بالندرة، وحتى لو امتلكت أمة معينة مثل هذه العوامل، فإن الاختراعات العلمية والتكنولوجيا قد تقدم بدائل وطرقاً من شأنها أن تخفض مزايا المنفعة التامة. ولو أن بعض الدول يمكن أن تمتلك منفعة تامة في التجارة من خلال تطوير المنتج الوحيد في العالم. فإن الاختراعات والاكتشافات قد تمكن دولة ما من الاحتفاظ بهذه المنفعة التامة لسنوات محدودة أخرى لسنوات أطول. وحتى نستوعب لماذا تتمكن بعض الدول من تحقيق عوائد من التجارة فإن

الضرورة تدفعنا لأن ندرس الفكرة الأساسية الثانية للإدارة المعاصرة، وهي نظر المنفعة المقارنة.

نظرية المنفعة المقارنة Theory of Comparativ Advantage

لإدراك مكنون هذه النظرية دعونا نقول بأن فرنسا لديها منفعة تامة تجاه الترويج في إنتاج المكائن والغذاء. فهل هذا يعني أن فرنسا أفضل في عملية إنتاج النوعين من السلع من دون أن تتاجر بها مع النرويج؟ إن مفهوم نظرية المنفعة المقارنة تستند إلى افتراض مفاده أن هاتين الدولتين تعتمدان على التجارة. وإذا فحصنا إنتاج الدولة وبشكل دقيق قد نصل إلى نتيجة تقرر الميزة النسبية لكل دولة، وأن المنفعة تتحقق بالتجارة.

وقد أوضح Ricardo في كتابه الصادر عام1817م (مبادئ الاقتصادي السياسي) أنه قد تتخصص بعض الدول في إنتاج سلع معينة وبكلفة قليلة. بمعنى أن الدول هذه تتمتع بمنفعة مقارنة.

شروط التجارة المعاصرة :

إن شروط التجارة هي نسبة التحويل الخارجي للنقود لأغراض الاستيراد أو التصدير، ففي الماضي كانت شروط التبادل التجاري بين بضائع مصنعة ومنتجات (سلع زراعية، معادن، مواد خام)، قد مالت إلى جانب البضائع المصنعة. بمعنى آخر، على الدولة التي كانت تعتمد تقليدياً على السكر كواحد من عناصر صادارتها الأساسية (مثل جواتيمالا والفلبين) عليها الآن أن تصدر كميات أكبر من هذه السلع حتى تستيع أن تستورد ما تحتاجه من المكائن والصناعات الأخرى أكثر من الارتفاع الحاصل في أسعار السكر، وبالتالي فإن الشروط التجارية غير الملائمة والمساندة تعد من المعوقات الأساسية أمام التنمية الاقتصادية للدول النامية، ولطالما مستويات المعيشة في ارتفاع وأن جزءاً من الدخل ينفق على الاحتياجات الأساسية (الغذاء) فالنتيجة هي انحسار المبالغ المخصصة للسلع

الأساسية الأخرى. وبالتالي فإن الطلب على السلع الصناعية مثل الإلكترونيات وسلع الترفيه والراحة قد ارتفع بشكل ملحوظ.

كمايلاحظ أن العديد من الدول لديها المنفعة المقارنة لسلع متنوعة وأن الحرية التجارية يمكن أن تزيد مجموع قيم السلع الجاهزة للدول الأخرى ذات العلاقة. فلو امتلكت فرنسا المنفعة المقارنة من منتوج البطاطا والنرويج من إنتاج المكائن. فعلى هاتين الدولتين أن تتخصصا وتتبادلا التجارة فيما بينهما. حالياً تنتج كل من فرنسا والنرويج المكائن وبأسعار متباينة. فلو كانت أسعار المكائن المحلية في فرنسا أقل من النرويج ولو لم تكن كلف المتاجرة بينهما. فإنه بالإمكان بيع المكائن في النرويج بربح للمصدر الفرنسي، وفيما لو تمت إضافة كلفة المتاجرة إلى سعر المكائن الفرنسية أعلى من المكائن النرويجية، فإن المصدر الفرنسي سيتوقف عن تصدير المكائن إلى النرويج. عموماً فإن القصد من وراء رسوم الاستيراد والتصدير والقيود الأخرى، هو الحد من الميزة السعرية للسلع المستوردة، والحكومات الأوروبية مثلاً تحمل السيارات اليابانية رسوم استيراد حتى لا ترتقي هذه السيارات تنافسياً بسبب الميزة السعرية لها على السيارات الأوروبية.

ومن المفاهيم الأخرى الخاصة بالإدارة المعاصرة والإدارة الحديثة مضاعف التجارة الخارجية فائض التجارة أو الربح المتحقق عن التجارة الخارجية يسهم في حجم الدخل القومي بوتائر أعلى من الربح نفسه واعتماداً على هذا المبدأ فإذا ما حققت أمة ما فائض التجارة فإنها تتمكن من توسيع وتنمية اقتصادها بمقدار أكبر من حجم الفائض نفسه. فمثلاً لو كان لدولة ما قدرات تصديرية أعلى من الاستيرادية بمليون دولار ولو ان جميع من يستفيد من هذا العائد ينفقه في الاقتصاد المحلي فإن الدخل القومي سينمو بمليون دولار في كل دورة إنفاقية، وإذا ما افترضنا ان دولة ما تنفق 24٪ من فائض التجارة لاستيراد سلع من خارج الوطن، وأن 16٪ يتم ادخاره البلد.

ووفق مفهوم المنفعة المقارنة فإن التجارة المعاصرة فسرت بشكل واسع من خلال الفروقات في كلفة المنتج، وأسند الاقتصاديون الكلاسيكيون نظرياتهم إلى الافتراض القائل بأن عوامل الإنتاج مثل رأس المال والعمل غير مرنين بمعنى غير قابلين للانتقال من مكان إلى آخر. أما بحلول القرن العشرين وبخاصة بعد الحرب العالمية الثانية فإن العلاقات الدولية وطبيعة التجارة الدولية تغيرت بشكل ملحوظ. وساهمت الشركات متعددة الجنسيات في درجة تمويل المنتج، والتوزيع وتخصيص المصادر، وتحول العديد من الشركات الوطنية إلى شركات دولية، وأن التوسع في فعاليات الشركات من المستوى الوطني إلى المستوى الدولي يجب ان يدرس ويفحص ويستوعب حتى يتم فهم فعاليات وسلوكية الشركات الحديثة، وأن المفاهيم والنظريات التالية لا تفسر فعاليات وسلوكية شركات الأعمال الحديثة، بل هي أدوات فاعلة في أعمال التقييم والتنظيم والتخطيط لهذه الفعاليات الإدارية .

نظرية هكشر واوهلن Hechscher- Ohlin Theory

تستند نظرية هكشر-اوهلن على أن الإدارة المعاصرة تعتمد على الميزات العاملية لبعض الدول، حيث تشير هذه النظرية إلى أن التجارة القائمة بين دولتين لها جدوى اقتصادية بسبب الاختلاف والتمايز في قدرة وموهبة العوامل المتوفرة في الدولة الواحدة، فإذا تمتعت إحدى الدول بوفرة الأشجار فإن هذه الدولة ستتميز بانخفاض كلفة إنتاج الخشب، وإذا تخصصت كل دولة منتجات من خلال تمتعها بالوفرة وتتاجر بذلك المنتج مع دول أخرى، فإن تلك الدول ستكون لها ميزات الوفرة المماثلة على سلع أو خدمات معينة متاحة فيها. وتوضح هذه النظرية بشكل سليم الآلية الأساسية للتجارة والمستندة إلى عامل الوفرة الذي يلعب الأساس في تحديد كلفة هذا المنتج أو ذلك، فمثلاً تتمكن بعض الدول من إنتاج منتجات زراعية بكفاءة أكبر من دول أخرى بسبب عامل الوفرة، ولكن بدخول التكنولوجيا الحديثة فقد حدت من فاعلية هذه النظرية وفي المواقف المختلفة. فمثلاً لا يعني توفر المساحات الكافية (جغرافياً) في دولة ما تفوقها على أخرى في بعض

المنتجات الزراعية، إذا أثبتت الوقائع بأن هولندا مثلاً تنتج محاصيل زراعية أرخص مما تنتجه إندونيسيا، ذلك أن هولندا تعتمد على تسخير تكنولوجيا حديثة مثل (الأسمدة الكيميائية، البيوت الزجاجية والبلاستيكية، التقنية الحيوية، فن زراعة الأشجار المثمرة) ولطالما هناك قيود على تداول التكنولوجيا الحديثة فإن باستطاعة بعض الدول أن تتميز كلفوياً على دول أخرى أخرى، وإن تمتعت الأخيرة بميزة الوفرة.

تساءل بعض الاقتصاديين عن صحة هذه النظرية، فمثلاً عند تمتع بعض الدول بوفرة رأس المال تستطيع تصدير رؤوس الأموال وليس العمالة، ولكن جانباً من الصادارت الصناعية لهذه الدول مثل المكائن والطائرات والمعدات الصناعية متضمنة وفرة العمالة، ولو أن الحجة ضعيفة هنا ذلك أن وفرة ا لعمالة تعود لوفرة رأس المال، حيث أن الصناعات المشار إليها آنفاً تحتاج إلى مهارات تقنية وتخصصية عالية. والمثال البسيط يعكس لنا أن صناعة الطائرة تحتاج إلى مدخل ملحوظ من العمالة وأن غالبية في هذه الصناعة هم من الفنيين المهرة، إلى جانب حاجة هذه الصناعة إلى رأس المال اللازم والذي يسخر في التعليم والتدريب وإنتاج التكنولوجيا.

نظرية دورة حياة المنتج الدولي

Internationl Product Life Cycle Theory

تستند نظرية دورة حياة المنتج الدولي إلى افتراض مفاده أن بعض المنتجات تمر بدورة حياة مؤلفة من أربعة مراحل هي (التقديم والنمو والنضوج الانحدار) وفي مجال الإدارة المعاصرة والإدارة الحديثة تشرح هذه النظرية بعض أشكال فعاليات المتاجرة والاستثمار.

ولتوضيح أبعاد دورة حياة المنتج نستعين بالمثال الخاص بمنتج اليابان من الشرائح الإلكترونية. إن شركة الإلكترونيات اليابانية تقع في مدينة طوكيو وبنجاح طورت وشرعت تنتج بشكل واسع الشرائح الإلكترونية خلال الثمانينات (1980م) في المرحلة الأولى وهي مرحلة التقديم أنتجت الشركة كمية مناسبة لتلبية الاحتياجات المحلية، وكانت كلفة الإنتاج وسعر بيع المنتج كان مرتفعاً بسبب استثمار الشركة مبالغ كبيرة لتفي باحتياجات البحوث والإنتاج والتسويق ولتوفير مسببات التقديم. في مرحلة التقديم لم تكن القوانين اليابانية مشجعة على الاستثمار في منتج أجنبي. وبوصول السوق الياباني (المحلي) حد الإشباع أخذت مستويات المبيعات بالانخفاض، عندها شرعت الشركة بدراسة الأسواق الأجنبية حتى تتمكن من بيع منتوجاتها في أسواق تعود عليها بالربح الوفير، وامتلكت الشركة قوة احتكارية طالما لم تجرؤ شركة أخرى على إنتاج منتج مماثل. عند هذه المرحلة أخذت الشركة تصدر منتجها إلى عدد من الأسواق الخارجية، وعموماً تكون عمليات التصدير في مراحل التقديم تكون مستهدفة لأرباح عالية من الدول من الدول الصناعية اعتماداً على الأسعار العالية للصادارت، وقد أسست الشركة اليابانية مشروعاً لها في بعض البلدان الصناعية لتصدير منتجها.

أما في المرحلة التالية (مرحلة النمو) فقد تزايد الطلب على المنتج الياباني والذي تم تغذيته بأسلوبين، الأول بالتصدير من المنتج الياباني، الثاني مما ينتج في الشركات التي تعمل خارج اليابان.

إن سعر وكلفة كل من المنتوجين (الذي يتم تصديره من اليابان والذي يصنع في الشركات الأجنبية) كانا مناسبين في مواجهة المنافسة من لدن المنتجات المماثلة، بالإضافة إلى ذلك فإن الرسوم والنقل وقيود الاستيراد التي تضعها الدول المستضيفة جعلت الإنتاج المحلي مرغوباً أكثر، لذلك لجأت بعض الصناعات الأجنبية إلى تأسيس قواعد صناعية في بعض الدول المواجهة الاحتياجات والطلب عليها، ولتقليل التكاليف الإنتاجية، وبنفس الوقت تتناغم القيود القانونية

التي تحددها بعض الحكومات، إن الاتفاقات الإنتاجية في أمريكا كانت ممسوكة من قبل الصناعات البديلة والمنتجون اليابانيون وافقوا على القيام بما يلي:

1- تجهيز المنتجين الأمريكيون بصناعات إلكترونية يابانية حتى تستطيع الشركات الأمريكية بيع هذه المنتجات وفق خططها.

2- كما وافق المنتج على توزيع منتجاته من خلال شبكة التوزيع الخاصة بالمنتجين الأمريكيين مع ملاحظة عدم قيام المنتج الياباني ببيع تكنولوجيا الإنتاج إلى الغير.

في الوقت الحاضر لا يمتلك المنتج الياباني احتكاراً في صناعة المنتجات الإلكترونية لأنه عمل مع المنتجين الآخرين في ظل عقود الترخيص والامتياز.

عند المرحلة الثالثة (مرحلة النضج) حاول المنتجون اليابانيون التنافس للحفاظ على الحصة السوقية وكسب حصة أكبر، واصبحوا يبحثون عن مواقع إنتاجية أخرى بما يؤثر لها كلفاً إنتاجية منخفضة. ومن التسهيلات الإنتاجية المتوفرة في الدول النامية: انخفا حجم كلفة العمل التي أصبحت حالة جذابة للمنتج الياباني، حيث أسست الصناعة اليابانية للإلكترونيات فروعاً لها في كوريا وتايوان وسنغافورة، وأول شكل للصناعة الإلكترونية كان تجميع الأجزاء المصنعة في اليابان لدى الفروع المشار إليها آنفاً، واحتفظت الصناعة اليابانية بمفاتيح التكنولوجيا لصناعة الإلكترونيات وسمح للمنتجين الملحيين بتوفير بعض الأجزاء ذات التقنية البسيطة، ومع ذلك وبعد أن تم نقل التكنولوجيا إلى خارج اليابان فإن كلاً من الصادرات والحصة السوقية انحسرا مما تسبب في استشراف مرحلة الانحدار لأسباب تتعلق بالمنافسة والأسعار.

وتبرز أمامنا الآن مرحلة الانحدار التي هي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج، إذ لم يستطع المخترع الياباني، أن يبقى منافساً بسبب الإنتاج المحلي للدول الأخرى الذي يشرح بالحصول على حصة سوقية منافسة وبرزت حالة المزاحمة تجاه

المنتج الياباني. وكنتيجة لذلك فقد أصبح إنتاج الإلكترونيات يقع خارج اليابان بشكل ملحوظ لغالبية الأجهزة والأجزاء، وأن ما ينتج داخل اليابان أخذ يقتصر عل بعض الأجزاء لهذه الأجهزة، مع أن النماذج والأشكال المعقدة والثمينة لا زالت تنتج في اليابان، فإن الأجزاء البسيطة وغير المعقدة يتم تجميعها في بعض الدول النامية.

إن نظرية دور ة حياة المنتج الدولي توضح بعضاً من النماذج الخاصة بالتجارة الدولية والاستثمار، فمثلاً نجد أن الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المتقدمة أمر في غاية الأهمية مقارنة بما هو عليه في الدول النامية، طالما أن الدول ذات الدخول العالية هي الأسواق الأساسية للمنتج في دورة حياته الأولى. وحالما تصبح تكنولوجيا الإنتاج نمطية وتكلفة الإنتاجية تنخفض، فإن هذا الموقف يستدعي القيام بالاستثمار في الدول النامية كخطوة منطقية للبقاء، وهي كذلك خطوة منطقية نحو تأسيس الشركات متعددة الجنسيات، كما أن هذه النظرية توضح وببساطة دورة حياة منتجات مختلفة وبخاصة تلك المنتجات التي يمكن تتبع مراحلها وفق ما أشرنا إليه آنفاً. فمثلاً لا تستطيع صناعة القماش القطني والصناعي الأمريكي أن تنافس مثيلها المصنوع في هونك كونك وكوريا وتايوان. وهذا ما يشير إلى أن صناعة الأقمشة في أمريكا هي في المرحلة الرابعة من دورة المنتج، وإذا ما أريد للأقمشة الأمريكية إلنجاح عليها أن تطور نشاطها وتختار اسماً جديداً مرموقاً لها وتتخصص في نوع معين من الأقمشة.

إلا أن هذه النظرية أخفقت في بيان لماذا بعض الصناعات المعقدة التي تتطلب استثماراً عالياً لم تبتعد عن السوق حتى الآن، وإن العديد من الدول النامية والمتقدمة عاجزة عن مقابلة شروط متطلبات الشركات متعددة الجنسيات حتى يسمح لها بأن تستثمر في منتجات ملحية، ومن هذه الشروط الطلب الكافي، وفرة رأس المال المحلي التكنولوجيا، الأيدي العاملة، المهارات الإدارية وغياب القوانين والتعليمات الحكومية وعليه فليس من المتوقع أن تدخل بعض الصناعات

(الفضائية، الصيدلانية المتقدمة البصريات، الأدوات العلمية) مراحلها الثالثة والرابعة من دورة حياتها بعد.

مفهوم اقتصاديات الموقع Concept of Location Econmics

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، برز مفهوم جديد يهتم بالإنتاج والتوزيع، وحظي بالاهتمام والاعتبار في الإدارة المعاصرة، ويدعى هذا المفهوم بنظرية اقتصاديات الموقع، وهذه النظرية تؤكد على مواقع المواد الأولية، التصنيع، الأسواق باعتبارها من العناصر الأساسية للأعمال الدولية، فمثلاً تتواجد الصناعات التجهيزية بالقرب من مصادر المواد الأولية مثل شركات البترول التي تسعى للتواجد قرب حقول البترول في دول الشرق الأوسط، وصناعات الألمنيوم والحديد كذلك تتواجد قرب منابع المواد الأولية ذات العلاقة بها مثل معدن الحديد والصلب والنفط الخام والفحم والأخشاب، وبمعالجة هذه الموارد الأولية، فإن النهاية ستكون أقل حجماً مقارنة بالحجم الذي تم الحصول عليه قبل التكرار والمعالجة، هذا إلى جانب الاهتمام بضغط تكاليف النقل كونها عنصراً مهماً في الناتج النهائي.

إن اختيار الموقع المناسب للصناعة الذي يحقق لها ميزة تنافسية ويساعد على تحقيق الأرباح المتوقعة إلى جانب الحفاظ على مستوى تكاليف تصنيعية مناسبة، عملية معقدة جداً إذا كانت هذه الصناعة تعتمد على مصادر متنوعة وأنواع مختلفة. وعلى الشركة أن تعتمد لإعداد الوصفة المناسبة خلال عملية الاختيار للموقع مفاضلة بين الكلفة الاستثمارية في الأرض ورأس المال العامل ووفرة العمالة المناسبة إلى جانب مراعاة القوانين والأنظمة الحكومية في الدولة المستضيفة للصناعة.

فعاليات الإدارة المعاصرة :

عندما يتقرر نوع الفعاليات المعاصرة المرغوب ممارستها فإن على الشركة المعنية أن تشرع بصناعة القرار اللازم وتحليل المزايا والتكاليف التي قد تتحملها كل فعالية من فعاليات الأعمال الدولية. وأهم المتغيرات التي تلي عملية اتخاذ القرار هي الكلفة، المخاطر، القيود القانونية، والمنافسة. وعلى الشركات المعينة أن تقرر أي عملية أو طريقة يجب اعتمادها في بلوغ الأهداف المنشودة بأقل التكاليف، وإن إبرام عقود لمزاولة الأنشطة تكون طريقة ناجحة وتحمي الشركة من تحمل تكاليف إضافية كما أن أي حماية تعتمدها الشركة المعنية في الحفاظ على موجوداتها وانسيابية إيرادتها والاهتمام بالعاملين فيها ومواكبة تكنولوجيتها تعد من المتغيرات الأساسية الأخرى عند دراسة نوع الفعالية التي ستمارسها وستتم خلال الصفحات التالية مناقشة أهم الفعاليات التي يمكن أن تزاولها وفي الأسواق الأجنبية تتمكن الشركة من القيام بنشاطها التجاري.

التصدير Exporting

تصدير المنتجات إلى المستوردين الأجانب يمكن أن يتم بعيداً عن الدخول أو التورط في الأعمال الدولية وبعيداً عن التدخل الحكومي، وفي ضوء دورة حياة المنتج، وبعد ما يتركز المنتوج في السوق المحلي فإن المنتج يحاول وبسرعة نسبية أن يمارس تصدير منتوجه إلى أسواق دول أخرى.

تتباين مستويات الولوج في الأسواق الخارجية من خلال عمليات التصدير، فابتداء تجري عملية شحن الكمية المطلوبة من قبل المستورد في الدولة الأخرى بعدما يستلم المصدر قيمة الشحنة، ولكن بمجرد سوق المنتج هذا والتشجيع الذي يلقاه نتيجة تزايد الطلب عليه، فإن المصدر يحاول الدخول بالتزامات إضافية لتوسع قاعدة الانطلاقة إلى السوق الجديد. فمثلاً كانت بدايات النساط للعمل الدولي أن الشركة شرعت بتأسيس قسم للتصدير في الشركة الأم، ويتركز جل نشاط هذا القسم باستلام طلبات الشراء التي ترد إليه من المشترين في الدول الأخرى،

وبتوسع هذا النشاط قد تشرع الشركة الأم بفتح فرع لها في الدول الأخرى ويشرع هذا الفرع بمزاولة النشاط وتوفير الخدمة لراغبيها، وبعد التوسع والتطور قد تعمد الشركة إلى فتح شركة تابعة للأم يشارك فيها بعض الممولين من البلد المستضيف، وكلما زاد نشاط هذه الشركة وزاد الطلب على منتجاتها في البلد المستضيف، قد تطفو على السطح بعض الشكاوي من لدن الصناعات المحلية، فتبدأ الحكومة عند ذاك بتشريع قوانين وإصدار تعليمات مقيدة للتجارة تجاه السلع الأجنبية، وعلى الشركة في هذه الحال أن تبحث عن شكل آخر من الفعاليات الدولية.

الإجـــازة Liccnsing

عندما تدخل شركة ما في اتفاق الإجازة مع شركة أجنبية، فإن الشركة الأولى تنقل جانباً من حقوقها إلى الشركة الثانية (المرخص لها) مقابل كلفة معينة، وتخضع الإجازة إلى مفاوضة بين الأطراف المعنية سواء كان ذلك فيما يخص العلامة التجارية أو نقل معرفة العمل أو براءة الاختراع ... إلخ.

وتعد الإجازة أحد أفضل الأساليب الاتفاقية إذا ما قورنت مع الأشكال الأخرى لمزاولة الفعاليات التجارية ، وقد تكون الإجازة مثلاً وسيلة جذابة للدخول في الأسواق الأجنبية إذا لم يفلح المرخص في الفعاليات الأخرى. ومن جانب آخر فإن الإجازة تعد عملية فعالة إذا ما كان السوق الأجنبي صغيراً نسبياً لا يستدعي الولوج الاستثماري الواسع الكبير.

ومع ذلك تنشأ بعض المقومات نتيجة لاتفاقية الإجاة، فمثلاً لا تعكس هذه الاتفاقية وبوضوح الكلفة الصحيحة للنشاط المجاز، أو أسلوب التعويض عن الإجازة وتسديد الالتزامات المترتبة عن ذلك، أو توضيح مستوى الجودة والنوعية المطلوبة، أو مدة سريان هذه الإجازة ومستقبل النشاط، ويمكن التخفيض من هذه الحالات كما يلي:

حق الاختراع:

هناك ثلاثة أنواع من الاتفاقات بشأن حماية الاختراع هي معاهدة حق الاختراع الميثاق الأوروبي للاختراع، حماية حقوق الاختراع والقوانين الراغبة في عموم دول العالم، وأن مخالفة هذه الحقوق في الدول الأجنبية من الصعب إثباتها وعلى مانح الإجازة التحقق تماماً من جميع القوانين الراعية والحامية لحق الاختراع وقبل الدخور في اتفاقية الإجازة فمثلاً الكثير من منتجات الجينز والساعات المقلدة تم بيعها في دول العالم وقبل أن تستطيع الشركات صاحبة الاختراع اتخاذ أي إجراء قانون وفي العديد من دول العالم ليس هناك حصانة أو حماية لبراءة الاختراع أو للعلامة التجارية، ولو أن بعض الدول وافقت على الاتفاقية الدولية التي تعرف بالجات Agreement on Tariffs (GGTT) and Trade للحماية والحفاظ على الحقوق الصناعية والتجارية.

الترخيص Franchising

تسمح اتفاقية الترخيص بأن يوافق المرخص (Franchiser) على قيام المرخص له Franchisee باستخدام العلامة التجارية للأول. وعموماً فإن المرخص لا يقدم العلامة التجاية للاستعمال فحسب، بل كل التسهيلات الأخرى التي من شأنها أن تسهل مزاولة النشاط.

وإن نجاح الترخيص يعتمد أصلاً على تمايز العلامة التجارية، والحملة الإعلانية المناسبة، وعمليات الترويج والخدمات الأخرى.

وإن بلوغ حالة التمايز للعلامة التجارية في غالبية دول العالم يتأثر وإلى درجة عالية بالبيئة الاجتماعية الحضارية والقيود القانونية التي يفرضها البلد المستضيف، وحتى نضمن النجاح لاتفاقية الترخيص على المرخص أن يتكيف بشكل أو بآخر مع النمط الحياتي، الذوق، والمتطلبات القانونية. فمثلاً نجد أن منتجي ماكدونالدز وكنتاكي فرايد شكن قد أثبتوا وجودهم في الأسواق الأخرى لما راعوه من أمور ووفروه من متطلبات تساير العمل في هذه البيئة الجديدة.

عقود الإنتاج Contract Manufacturing

عوضاً عن ترخيص استخدام التقنية، أو الكشف عن معرفة كيف يتم الأمر، أو ومنح الإجازة باستخدام العلامة التجارية فإن الشركة المعنية تتمكن من أن تمارس نشاطها في الدول الأخرى وبأقل حجم ممكن من الاستثمار والمباشر عبر ما يسمى بعقود الإنتاج، فمن خلال ترتيبات عقد الإنتاج تدخل الشركة السوق في دول أخرى ومن خلال التعاقد مع صناعيين من تلك الدولة لإنتاج كل جزء من المنتج الذي ترغب الشركة في تسويقه في تلك السوق، فمثلاً دخلت بعض شركات صناعة التلفزيون من خلال عقود أبرمتها مع شركات في الدول الأخرى قادرة على إنتاج التلفزيون ومنحت حق إنتاج أجزاء من هذه السلعة محلياً وتجمع مع الأجزاء الأخرى المنتجة من قبل الشركة الأم التي تشرف على أعمال بيع وتوزيع المنتج النهائي في الأسواق وهو يحمل نفس العلامة التجارية. والمحذور هنا أن الشركة في الدولة المستضيفة قد تصر لاحقاً على نقل التكنولوجيا إليها وبمرور الوقت تتكامل العملية في هذه الدولة مما يخفف من هيمنة الشركة الأم والحسار دورها في أعمال التصنيع والتوزيع والبيع.

التعاون الصناعي Coprpduction

تشير محتويات اتفاقية التعاون الصناعي إلى مشاركة الشركة الأجنبية للشركة المحلية لإنتاج منتج متفق عليه مستعينين بالأجزاء المصنعة محلياً في الشركة الأجنبية فمثلاً قد تقوم شركة لصناعة الطائرات بالاتفاق مع شركة صناعة أجهزة كهربائية في دولة ثانية عل توفير الأجزاء اللازمة لاستكمال صناعة الطائرات في الدولة الأم. وتستند هذه الاتفاقية إلى الوفرة الاقتصادية، خفض التكاليف، التخصص في الإنتاج، والخبرة المتراكمة باعتبارها المتغيرات الأساسية لتوفير منتج وبسعر منافس.

التعاقد الإداري Management

من خلال التعاقد الإداري تسعى شركة ما لتوفير الوظيفة الإارية لشركة أخرى افترض أن شركة طيران تأسست في إحدى الدول، و هذه الشركة تمتلك عدداً من الطائرات والطيارين والمساعدين، إلا أنها لا تمتلك الخبرة ولا الأفراد المؤهلين لإدارتها عند ذلك يتم الاتصال بشركة طيران عريقة لمد يد العون للشركة الفتية، ويحصل الاتفاق على أن تقدم الشركة العريقة جميع الخدمات الإدارية، مثل المحاسبة، إصدار التذاكر ومسك السجلات الضرورية. مثل هذه الحال نجد أن الشركة الفتية تشرع بنشر أعمالهم استناداً إلى شبكة خطوط الشركة العريقة، في حين تستفيد الشركة العريقة من خدمات وفعاليات الشركة الفتية دون أدنى استثمار مباشر.

مثل هذا النمط من التعامل الأجنبي مفضل لدى الشركات الصغيرة وكذلك بعض الدول النامية عندما تجد نفسها بحاجة إلى رؤوس أوموال كبيرة، إلى جانب نقص الخبرة في الجوانب الإدارية، فمثلاً قد تلجأ بعض الدول النامية إلى بناء مصنع لتكرير النفط بقرب حقل البترول، ويحتاج هذا المصنع إلى تقنية عالية وخبرة تجريبية متراكمة لذا نجد أن ما يمكن تقديمه لهذا المصنع يتمثل بالخبرة الإدارية والمساهمة المالية البسيطة دون المخاطرة بنقل التكنولوجيا المعقدة ودون الإفصاح عن أسرار المهنة.

عمليات تسليم المفتاح Turnkey Operations

وفي ظل هذا النوع من الاتفاق تتولى الشركة الأجنبية المستثمرة القيام بكامل النشاط لإنشاء مسببات نشاط ما في البلد المستضيف وتسلمه كاملاً إلى الجهة المستفيدة، فمثلاً تتولى جهة أجنبية القيام بإنشاء مصنع لإنتاج سلع كهربائية ويتم تجهيز هذا المصنع بكامل العدد واللوازم والمكائن والمكاتب وكل ما يجعله جاهزاً لمزاولة النشاط وتعمد إلى تسليم المصنع إلى الجهة المستفيدة لتقوم هي بأداء النشاط

فيه، ويلاحظ هنا أن الجهات المستفيدة في هذا المجال هـي الحكومـات أو المنظمـات الحكومية في الدول النامية.

الاتحادات الإستراتيجية Strategic Alliances

تبرز هذه الحالة عندما تتفق شركتان من دولتين على دمج مواردهما المختلفة للقيام ببعض الفعاليـات والأنـشطة الدوليـة دون أن تـشكلا قانونـاً جديـداً، وقـد أبرمت كل من شركة فوجي فلم وشـركة زيـروكس مثـل هـذا الاتفـاق الاتحـادي وشكلاً اتحاداً حتى يتمكنا مـن تـسخير تكنولوجيتهمـا وأجهـزة التـصدير لـديهما إلى جانب الأجهزة المكتبية الأخرى واستخدامها بكفاءة أعلى.

دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر

Motives for Foreign Derect Investment

عندما يتولى مستثمر من دولـة نقـل رأس المـال إلى دولـة أخـرى لأغـراض المشاركة في ملكية أو وإدارة فعاليات تجارية أو صناعية، فإن ذلك يدعى بالاستثمار الأجنبي المباشر، إن أكبر الاستثمارات الأجنبية المباشرة حتـى عـام 1989م كانـت من اليابان، أمريكا، كندا، المملكة المتحدة، ألمانيـا، فنلـدا، وفرنـسا علـى التـوالي. ورغم أن الربح قد يكون الربح أبرز الدوافع وراء الاستثمار الأجنبي المباشـر فـإن للمستثمر أسباباً عدة تدفعه للاستثمار المباشر.

الميزة الاحتكارية Monopolistic Advantage

امتلاك الميزة الاحتكارية هي إحدى الدوافع القويـة لـدفع الـشركات علـى القيـام بالاسـتثمار الأجـنبي المباشـر، وتتركـز هـذه الميـزة في امـتلاك رأس المـال، التكنولوجيا، خبرات إدارية، ميزة اقتـصادية، تـصميم المنـتج، إلى جانـب العلامـة التجارية وبراءة الاختراع، وقد تعزز الشركة المستثمرة موقفهـا الاحتكـاري إذا مـا تمكنت من إنتاج نفس المنتج في دولة أخرى، كما تستطيع الشركة المستثمرة حسر أو تحييد سلوكيات المنافسين لها في الأسواق الأجنبية في ضوء قوة ميزتها الاحتكارية.

يمكن تخفيض التكاليف بعدة طرق منها شراء مواد أولية (الخام) بأسعار منافسة، أو الحصول على الأيدي العاملة الرخيصة، أو دراسة وتحليل تكاليف الإنتاج إلى آخره من الطرق والأساليب التي تدفع باتجاه خفض الكلف. ويعتبر دخول السوق الأجنبي والاستثمار بتكاليف واطئة خطوة مهمة جداً لحيازة المركز التنافسي دوماً في السوق الدولي.

ومن الأمثلة على ذلك انتقال بعض الصناعات اليابانية والأوروبية والأمريكية من موطنها إلى دول أخرى بسبب حصول هذه الصناعات على ميزة كلفوية (الأيدي العاملة الرخيصة) في كل من هونك كونك وكوريا والمكسيك، حتى تبقى تلك الصناعات محافظة على مستواها التنافسي في السوق من وجهة نظر الكلفة.

واعتماداً على دورة حياة المنتج الدولية التي تمت مناقشتها على الصفحات السابقة، فإن مزاولة النشاط الإنتاجي في دول أخرى يصبح أمراً ضرورياً عندما يتجاوز المنتج المرحلة الأولى من حياته (التقديم). وعندما يدخل المنتج مرحلة التنميط والثبات على المنتج أن يبحث عن مواقع إنتاج قليلة التكاليف ويقع الاختيار على واحدة من الدول النامية.

قيود الاستيراد في الدول المستضيفة

Host Government Lmport Restrictions

قد تعاني بعض شركات الاستثمار الأجنبي المباشر من بعض القيود خلال مزاولتها النشاط بسبب قيام الدولة المستضيفة بإصدار قوانين مقيدة للأنشطة، فمثلاً لو أرادت دولة ليست من المجتمع الأوروبي تصدير سلعها إلى دولة أوروبية فإنها ستواجه عقبات في نشاطها التصديري.

ويقصد تجنب هذه القيود سعت الشركات المستثمرة إلى مزاولة نشاطها الإنتاجي الدول المستضيفة سواء كان ذلك عن طريق منح الإجازة والترخيص أو إنشاء فروع للشركة الأم.

السوق المستقبلي Furure Market

تعد عمليات الاستثمار الأجنبي واحدة من مؤشرات توسع السوق للأمد البعيد، ومع أن سوق الحاسبات الإلكترونية في الصين لا زال يعد غير مربح، إلا أن بعض شركات الحاسبات سعت لدخول هذا السوق من منطلق السوق المستقبلي لهذه الأجهزة ولضمان مجال منافذ توزيع في ذلك المستقبل، ولو عدنا للوراء قليلاً لوجدنا أن بعض الشركات دخلت السوق الصيني منذ أواسط السبعينات (1970م) بأسلوب الشراكة أو الاتفاق مع الحكومة الصينية حول الملكية المستقبلية لهذه المشروعات والأنشطة، والزائر إلى الصين يجد الكثير من الإعلانات الخاصة بالشركات الأجنبية التي أخذت هذا المنحنى مثل Sharp, IBM, Sony، ومنذ ذلك الحين وحتى الآن توسعت الاستثمارات المباشرة في الصين حتى دخلت مجالات الأبنية للبنية التحتية infrastructure، ومثل هذا التوجه يستند إلى أن المبيعات المستقبلية لا يمكن أن تتحقق بدون هذه المساعي.

الإستراتيجية العالمية Global Strategy

بعولمة الشركات متعددة الجنسيات بفروع منتشرة في عموم دول العالم، فإن الاستثمار الأجنبي المباشر هو التوجه المنطقي لتطوير وتحسين أعمال التوزيع وتنشيط المبيعات وعمليات التمويل، وكذلك تنشيط أوجه عدة من الإمدادات والتعبئة (لوجستيات) الدولية. ومن وجهة نظر شركة عالمية فإن العالم كله هو السوق المتاح لها، ولتنشيط ستراتيجية استثمار أجنبي فإن الأمر يحتاج إلى تحسين كفاءة وفاعلية الشركة المعنية، فقد تعمد إحدى الشركات للاستثمار في بلد ثان، ولو أن كلفة الأيدي العاملة عالية، إلا ان ميزة الموقع وانفتاحه على أسواق أخرى قد تكون هي المسببة لهذا الاستثمار، وعموماً فإن الشركات الراغبة بالاستثمار

الأجنبي تبحث عن مبررات منطقية لهذا الاستثمار، وهي تفاضل دوماً بين كلفة اليد العاملة، الموقع، السوق المحتمل، المواد الأولية والخام والتي هي من عناصر كلفة المنتج المتوقع لذلك السوق الجديد.

وكذلك تطوير المنتجات، وعملية التصنيع، التسويق، التمويل وإدارة العمل. عندما نقوم بتسويق منتج ما في دولة أخرى، فإن المدير الدولي يواجه مشاكل تتعلق بتنميط المنتج أو تمايزه، فعلى سبيل المثال بإمكان شركة دولية ان تنتج منتوجاً معيناً وتسوقه في دول أخرى وبنفس الأسلوب، ولكن عليها ان تأخذ بنظر الاعتبار بضرورة أن يكون المنتج متكيفاً مع أذواق ودخول ونمط حياة الأفراد في تلك الدول، ولبلوغ هذا المراد على الشركة أن تدرس وتفحص العناصر الحضارية في الأسواق التي ستدخلها وقبل رسم الخطة التسويقية.

وهنا يتوجب على المدير أن ينمي حساسية معينة في دراسة وتقييم العناصر الأساسية لحضارة الدولة المعنية والتي لها الدور الفاعلت تجاه فعاليات الشركة في الأعمال الدولية.

ولا يوجد طريقة مثلى لتحليل محتوى الحضارة تلبي متطلبات قرارات الأعمال، ويعتبر أسلوب الحالة لتقييم جوانب القرار الإداري الحضارية الاجتماعية ولتقييم حضارة أجنبية فإن الأمر يتطلب تحليل كل عنصر من عناصرها ومقارنته مع العناصر العامة، مثل نمط اتخاذ القرار، الاتجاهات نحو الثروة، الاتجاهات نحو الدين، الاتجاه نحو القيم والاعتبارات الحضارية الأخرى.

وفي هذه الحالة يجري تحليل الحضارة بشكل مقارن من خلال تحديد وتشخيص وتصنيف عدد لا محدود من العناصر الحضارية، دون أن ننسى أنها عملية معقدة وتستغرق وقتاً لا بأس به، وقد سخر بعض المعنيين أسلوب المصفوفة في عملية التحليل حيث ينطوي هذا الأسلوب على تحديد بعض الضغوط الحضارية المهمة جداً، على جانب تشخيص بعض عناصر الإدارة الدولية ذات المغزى. ويتم تدوين العناصر المذكورة عمودياً وأفقياً، وعند ذلك يسعى المدير

الدولي الفعال إلى التحليل والمقارنة المستمرين للتطبيقات الإدارية المناسبة والمسنجمة مع الضغوط الخارجية المتغيرة.

وأخيراً إن حضارة الشركة تعني الأسلوب أو الطريقة التي تزاول من خلالها الشركة مهمامها في ضوء الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتتشكل هذه الحضارة في ضوء النجاحات والإخفاقات التي واجهتها هذه الشكرة أو تلك خلال مسيرة عملها مقايسة بالأهداف والغايات الأساسية المنشودة من قبلها، ويسهم الأعضاء المعنيون في الشركة في عملية الدراسة والتمحيص في تحديد ما هي المعايير والأنماط لسلوكية الأفراد والجماعات في الشركة المعنية. افترض أن شركة إنتاج مستلزمات منزلية قررت توفير منتجاتها وبنوعية عالية، في حين يسعى أحد المصارف المحلية لتوفير أفضل الخدمات لزبائنه. إن كلاً من هاتين المنشأتين عليها أن تطور بيئة حضارية تختلف تماماً عن الأخرى، فالشركة الأولى مثلاً تسعى إلى توفير عنصر الدقة والتكنولوجيا الإنتاجية المناسبة، في حين نجد أن المصرف يؤكد على جوانب اعتبارية ذات علاقة بالرزانة والثقة والاعتبارية للزبائن كونها الجوانب الأساسية التي تتخلل فعالياته.

وأخيراً وفي الخلاصة وفي المجمل فإن حضارة الشركة تعكس المجمع الذي تعمل من خلاله وتسعى كذلك إلى تشكيل النمط الإداري المناسب تماماً للبيئة الحضارية الخاصة بها، وحتى تستوعب هذه الشركة بيئتها عليها أن تفحص وتدرس البيئة الحضارية الخارجية. فمثلاً تتميز الشركات اليابانية بأعمال القرار الجماعي والتعاون العالي بين الإدارة العليا والعاملين. وهاتان الخاصتان تعكسان البيئة الحضارية للمجتمع الياباني الذي يشجع على تحييد وحسر حالات التباين والاختلاف ومنع الصراع المحتمل بين الأطراف، بسبب التفاعل الإيجابي العالي بين العاملين جميعاً.

الخاتمة

وأخيراً في نهاية هذا الكتاب الذي قمت بوضعه وتأليفه كتابته اود أن انبه وأذكر بأني قد قمت بتدريس مادة الإدارة المعاصرة في عدة كليات جامعية في عدة مراحل وفي عدة دول حيث أني قمت بإلقاء محاضرات عالمية في كل من مدينة أبوظبي وفي الجمهورية العربية السورية وفي مدينة صنعاء بالجمهورية اليمنية حيث كنت قد أقمت الكثير من البرامج والمحاضرات الإدارية وكان لي باعاً طويلاً في إلقاء المحاضرات الإدارية والعلمية على مختلف المستويات ومن ذلك كان هذا الكتاب العلمي راجياً أن ينتفع به طلبة العلم والباحثون والمختصون في الدراسات الإدارية هذا والحمد لله رب العالمين والله الموفق .

المراجــع

1- عبد الكريم قاسم السياغي ، **مبادئ إدارة الخطـر والتـأمين** ،(صنعاء : اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008 م) .

2- أكرم عثمان ، **الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية** ، (بيروت ، لبنان : دار ابن حزم ، 2002 م) .

3- عبد الله بن أحمد الأهدل ، **وسائل البناء** ، (بيروت ، لبنان : دار ابن حزم، 2005 م) .

4- عبد الله بن أحمد الأهدل ، **وسائل الهدم** ، (بيروت ، لبنان : دار ابن حزم، 2005 م) .

5- منير شفيق ، **الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق** ، (الدار العربية للعلوم ، 2008 م) .

6- نجم عبود نجم ، **إدارة العمليات** ، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، 1412 هـ) .

7- زيد منير عبوي و يوسف ذيب ، ال**اتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل** ، (الأردن : دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007 م) .

8- جمعة أمين عبد العزيز ، **خطوات على طريق النهضة** (مصر : الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 م) .

9- محمد رفيق المصري ، **التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي** ، (عمان ، الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1999 م) .

10- محمد عاطف السعيد ، **صناعة التأمين بين الواقع والمأمول** ، (مصر ، الإسكندرية : مؤسسة رؤية للطباعة والنشر ، 2006 م)

11- محمد محمود المكاوي ، **مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية** ، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر ، مركز البيع : مؤسسة أبرار في اليمن : صنعاء ، 2003 م) .

12- براندون توروبوف ، **فن ومهارة التعامل مع الناس** ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2006م).

13- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، **فن القيادة** ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2007م).

14- كين لانجدون ، **100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به** ، (الرياض: مكتبة جرير ، 2006م).

15- وايتشيل فيكس ، **من هنا إبدأ إدارة مالك** (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض : مكتبة جرير ، 2007م).

16- دافيد أتش بالجر جونيور ، **دليل إنشاء المشروعات الصغيرة ، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال** ، (الرياض: مكتبة جرير ، 2007م).

17- أندرو ليكي، **قلة المال أصل من أصول البلاء** ، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة ، تعريب وترجمة : معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير ، 2007م).

18- والترواسون، لوي باردو، فلاديزلاف، **فن إدارة المكتب**، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق ، 2006م).

19- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو ، **كيف تكون الاجتماعات فعالة** ، تعريب وترجمه : ميساء دياب ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، 2006م).

20-الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر : عائض بن عبد الله القرني كتاب : **لا تحزن** ، عدد صفحات الكتاب (600) ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، 2002م).

21-روجر داوسون ، **أسرار قوة التفاوض**، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

22-جريجوري كيشل ، باتيشي كيشل ، **كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه**، (الرياض : مكتبة جرير ، الطبعة الثالثة ، 2007م).

23-عبد الخالق باعلوي ، **مبادئ بحوث التسويق**، (صنعاء ، اليمن : مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)

24-نائل حافظ العواملة ، **أساليب البحث العلمي** ، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن ،عمّان : 1995م)

25-محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، **منهجية البحث العلمي**، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمّان، دار وائل للنشر 1997 م).

26-مدحت أبو النصر ، **أساسيات علم ومهنة الإدارة** ، (مصر القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 2007).

27-محمد نبيل كاظم ، **كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك**، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، 2007 م).

28-محمد أحمد عبد الجواد، **إدارة ضغوط العمل والحياة**، (طنطا: مصر، دار البشير للثقافة والعلوم و دار الأندلس الخضراء ، الطبعة الأولى 2002م).

29-بشير البرغوثي ، **نجومية القيادة في الاجتماعات** : كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن – عمّان : دار زهران للنشر ، 2000م).

30-فوزي محمد طليل ، **نحو نهضة أمة** ، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم : مصر ، مركز الإعلام العربي ، الطبعة الأولى ، 1997 م).

31-سنان غالب رضوان المرهضي ، **إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية** ، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات ، (اليمن، صنعاء : مركز الأمين للنشر والتوزيع ، 2004 م) .

32-عبد الله السنفي ، منصور العريقي ، **الإدارة** ، (اليمن صنعاء ، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، 2006 م) .

33-الدكتور فؤاد المخلافي ، **إدارة التأمين والخطر**، (اليمن ، صنعاء : مركز الأمين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م) .

34-لنداك. دافيدوف ، **مدخل إلى علم النفس** ، ترجمة : سيد الطواب و محمود عمر و نجيب خزام ، (الولايات المتحدة الأمريكية ، دار ماكجروهيل للنشر ، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة ، مصر ، 1980 م) .

35-محمد سرور حكمت الحريري ، **إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة** ، كتاب علمي غير منشور ، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء) .

36-محمد سرور حكمت الحريري ، **قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري** ، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء) .

37-محمد سرور الحريري ، **إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية** ، بحث علمي غير منشور ، 2009 ، (صنعاء – اليمن) .

38-محمد سرور حكمت الحريري ، **إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة** ، كتاب علمي غير منشور ، 2010، (صنعاء – اليمن).

39- د / قحطان العبدلي ، د / بشير العلاق ، **التسويق ومبادئ التسويق** ، كتاب جامعي ، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م) .

40-د/ محمد فريد الصحن ، د/ طارق أحمد ، **إدارة التسويق** ، دار الفكر الجامعي ، (مصر – الإسكندرية ، 2006م.)

41-د/ محمد الصيرفي ، **الإستراتيجيات التسويقية** ، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية ، مصر – الإسكندرية – 2009 .

42-د / فتحي الرواشيي ، **الإقتصاد والسوق** ، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م) .

43-د/ طه أحمد عبيد ، **مشكلات التسويق السياحي** ، (المكتب الجامعي الحديث) ، (مصر – القاهرة) – 2008 م .

44-كتاب : **مداخل التسويق المتقدم** للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام(1999م) .

45-**الدليل العلمي للتسويق** : لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م) .

46-**إدارة التسويق** : لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.

47-**إدارة التسويق** : لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).

48-**إستراتيجيات التسويق** : لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).

49-**مبادئ التسويق** :لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.

50-**الدراسات الحديثة في إدارة التسويق**: لمؤلفه محمد سرور الحريري ، كتاب علمي غير منشور ، أطروحة علمية ، في الجمهورية اليمنية ، (بكلية الإدارة والإقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م) .

51-**الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان** : لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).

52-**إدارة التسويق** : لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

53-**مبادئ التسويق** : لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

54-**مبادئ التسويق** : لـ : د/ بيان حرب (طبع في : دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.

55-**إدارة التسويق** : للدكتور محمود صادق ، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م) .

56-**التسويق الفعال** : للدكتور محيي الدين الأزهري طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.

57-**كتاب : نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية** ، لمؤلفه : محمد سرور الحريري ، بحث علمي غير منشور ، وضع عام 2009 م ، يطلب من مؤلف هذا الكتاب ، الجمهورية اليمنية ، دراسة علمية ، (كلية الإدارة والإقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء) .

58-**الإدارة المالية** ، وأساسيات الإدارة المالية ، للدكتور جميل أحمد توفيق ، طبع في بيروت ، لبنان ، دار النهضة العربية 1984م.

59-الدكتور محمد صالح الحناوي ، **أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية** ، طبع في مصر ، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.

60-الدكتور منير صالح هندي ، **الإدارة المالية** ، مدخل تحليلي ، طبع في الإسكندرية بمصر ، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

الإدارة المعاصرة







عمان - شارع الجامعة الأردنية
مقابل كلية الزراعة
تلفاكس : 00962 6 533 7798
ص.ب 1527 عمان 11953 الأردن
E-mail: info@alwaraq-pub.com
E-mail: halwaraq@hotmail.com

www.alwaraq-pub.com